

التسمية الإدارية

د. صفوت النحاس

فلسفة جديدة

للتسمية العنصر البشري



• العدد ١١٥ • أبريل ٢٠٠٧ • (مجلة علمية ربع سنوية - يصدرها الجهاز المركزي للتقويم والإدارة)

هل ضاعت أخلاقيات الوظيفة العامة؟



التعليم وتحديات التوجه
نحو اللامركزية

التدريب الأعمى

١٢٠ مليون نسمة

عدد سكان مصر

خطة خمسية للشهوض
بأحوال المرأة العاملة

فكر وأرجح
جوائز قيمتها
١٠٠٠ جنيه

الجيل في
التشريعات الوظيفية



ETRO ET

THE PETROLEUM PROJECTS AND TECHNICAL CONSULTATIONS COMPANY



شركة المشروعات البترولية والاستشارات الفنية - ب.و.ت

٣١ عاماً من الإنجازات العملاقة

الأعمال المدنية والميكانيكية والكهربائية



- معامل الكبريت وتصنيع البترول
- محطات معالجة وفصل وإنتاج الغاز الطبيعي
- محطات اسالة الغاز الطبيعي
- مشروعات البتروكيماويات
- مستودعات التخزين
- للمشروعات الصناعية (مصانع الأسمدة - محطات الكهرباء ..)
- مشروعات البنية الأساسية والمرافق (شبكات مكنمة الحريق - شبكات العلية والصرف الصحي ..)

الخطوط البترولية



- خطوط الغاز
- خطوط الخام
- خطوط المنتجات

تصنيع المنشآت البحرية ومشتعلاتها



- الخزانات
- الجسكات
- تجهيزات الإنتاج
- مهابط الميكور
- الكباري
- الدك



تصنيع المعدات التنديكية



- أوعية الضغط
- الاغران الحراوية
- المبادلات الحراوية
- المرادات الحوائية
- الوحدات المجمعة
- مكونات محطات تحلية المياه
- أبراج التقطير والفصل

تغليف المواسير



- التغليف الخارجي بالبولي ايثيلين
- التغليف الخارجي بالبولي بروبيلين
- التغليف الخارجي بالبولي يوريثان
- التغليف الخارجي بالخرسانة
- التغليف الداخلي بالايوكسي

المركز الرئيسي
شارع جوزيف تير - المايكسب - ملبوريس
القاهرة - جمهورية مصر العربية
صندوق بريد: ٢٠٤٨ - حربية
بريد الكووي: mbd@petrojet.com.eg
تليفون: +٢٠٢-٦٢٢٠٧٤٠ عشرة خطوط
فاكس: +٢٠٢-٦٢٢٠٧٨٨

www.petrojet.com.eg

[illegible]

طول الخط ٢٤,٢ كم

وسيقود تنفيذ هذا الخط إلى خفض حجم المرور السطحي لوسائل النقل الأخرى بما يعادل ٢٠ مليون رحلة يوميا ويساهم الخط الثالث في رفع كفاءة الخطين الأول، والثاني، والمترو للتمتع بتبادل الخدمة معهما وتحقيق

خطوتنا تسبق خطوتك.. بأسرع تمويل لشركتك



تمويل سهل .. لم يحدث من قبل

- اختيار وحدتك (سكنية أو سياحية أو إدارية أو تجارية) في أي مكان في مصر وأحنا نموليها.
- نوفر لك أيضاً وحدات جاهزة ومسجلة.
- تمويل للأفراد بغرض الشراء أو التشطيب أو البناء.
- أقصى حد تمويل مع أطول فترة سداد وبأقل تكلفة تمويلية.

نخدمك من خلال فروع البنك الأتية: المشهدى بقصر النيل.
محمد فريد، المهندسين، مصر الجديدة، مدينة نصر.
طلعت حرب بالإسكندرية، المتصورة.

إصول التمويل العقاري .. في البنك العقاري



البنك العقاري المصري العربي

أو زوروا موقعنا www.eal-bank.com

لأى استفسارات
اتصل على رقم ١٩٩٣٩

في ندوة تقييم أداء الوحدات الإدارية:

هل هناك صعوبات ومشكلات تواجه تقييم أداء الجهاز الإداري

12

العدل الاجتماعي والإداري..
والمنازعات القضائية

18

هل ضاعت أخلاقيات الوظيفة العامة؟

لقد وضع قسطنطين المعاملين مجموعة من الضوابط لتتولى الموظف أعباء الوظيفة العامة بأن يكون محمود السيرة حسن الشخصية ولا يكون سبق الحكم عليه بصفوئية جنائية في إحدى الجرائم القبيحة الجنائية أو مخلة بالشرف أو الأمانة ولا يكون سبق فصله من الخدمة أي أن القانون حدد بعض الأخلاقيات

5

رئيس مجلس الإدارة
ورئيس التحرير
د. صفوت النحاس

مدير التحرير
جمال سيد عبد العال

إخراج قتي
عادل حسن

أعضاء مجلس الإدارة

حسن السيد عبد السلام
نوال محمد يونس
وداد يعقوب نجيله
محمد ركني محمد
سلوى حسين الرويني

المراسلات:

توجه المراسلات باسم
مدير تحرير مجلة التنمية
الإدارية - الجهاز المركزي
للتنظيم والإدارة:
١ طريق النصر - مدينة
نصر - القاهرة
رقم البريد: ١١٧٦٣
تليفون: ٢٦٠٢٠٨٣

البريد الإلكتروني

CAVA-CVA64-VJH000001

رقم الإيداع بدار الكتب: ٢٠٠٦

صعد بطنه خمر لودعه لصداقه



43

١١ زيوراركت حكومية جديدة لتحقيق التوازن في الاسعار 14

تقرير عن المؤتمر الدولي
حول لامركزية التعليم

22

الحكومة الالكترونية
والتوثيق الآلي للوثائق

50

دور وحدات التنظيم والإدارة
في مجال التدريب

10

الجودة الشاملة
وستة سيجما

32

الإدارة الاستراتيجية وأهميتها
تطبيقها بالمنظمات المصرية

44

تعزيز القدرة التنافسية للأجهزة الحكومية



الدكتور:
صفوت السجعي

إن الدولة تمثل مركزاً فريداً في إدارة التنمية حيث لا ينبغي فقط أن تضع القواعد الرسمية وتفرضها على المنظمات الاقتصادية الخاصة بل يجب أن يكون هناك نوع من التشاور وتبادل الرأي للتعرف على إمكانيات وقدرات تلك المنظمات في تحقيق أهداف خطة التنمية.

كما أن اقتراب الدولة من المجتمع يكون من خلال تعزيز وتعظيم مشاركة الفئات المستهدفة من برامج ومشاريع الأجهزة الحكومية في تصميم وإدارة هذه البرامج والمشاركة مما يظهر أثره في سلسلة التنفيذ ويتم ذلك من خلال آليات محددة في التخطيط لإدارة الوحدات التي تقدم الخدمات والتحقق من تقديمها بالشكل الذي يحقق الكفاءة والفاعلية.

ومن هنا يجب الموازنة بين دور الدولة وقدرتها على التنمية والعمل على زيادة قدراتها من خلال بحث الحيوية في مؤسساتها حتى يكون هناك تحسن ملموس في مجالات عديدة مثل التعليم والصحة والمياه الصرف الصحي الكهرباء وتقديم الخدمات والحد من التفاوت الاجتماعي، كما يجب أن يكون للقطاع الخاص والمنظمات الأهلية دور هام في هذه المجال من خلال اسناد العديد من الأنشطة الإنتاجية التي تحكم عملية نقلها معيار كفاءة وفاعلية أداء هذه الوحدات، كما أن إحتكار الأجهزة الحكومية تقديم العديد من الخدمات لابد من إعادة دراستها مادام القطاع الخاص يستطيع أن ينتج هذه الخدمات بالجودة المقبولة والأسعار المناسبة مما يخلق نوعاً من التنافسية وقد تتدخل الدولة للحفاظ على السعر الاجتماعي للخدمة المقدمة.

وإذا كنا نؤكد على أن تحديد الدولة لدورها وأنشطتها طبقاً لقراراتها فإنه لايعنى أن تبقى القدرات الضمنية للدولة على حالها ولكن لابد من زيادة هذه القدرة من خلال وضع قواعد وقيود فعالة لكبح جماح الخلل في المؤسسات الإدارية ولابد من التنويه بأن الحد من أوجه الفشل في مؤسسات الدولة مثل الرشوة والتعسف في استخدام السلطة ليست قضية سياسية بالكامل إذ غالباً ما يكون لدى القيادة السياسية والمسؤولين الرغبة القوية والمخلصة في الإصلاح، إلا أن إدارة بعض وحدات الجهاز الإداري المتضخمة مهمة معقدة ، وبالتالي لاستجيب بسهولة لوسائل الإصلاح.

ومن هنا نرى أنه يجب العمل على تعزيز التنافس بين الأجهزة الحكومية والمؤسسات الخاصة بما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات التي توكل للقطاع الخاص وذلك في إطار التخلص من بعض الأنشطة بارساء عقود أداء الخدمات وفق نمط العطاءات التنافسية الذي يطبق على نطاق واسع في الدول المتقدمة كما يجب على الدولة أن تقترب من المجتمع والحكومة بعد أن خطت بعض الخطوات في هذه المضمار حيث بدأت تستجيب لآراء المواطنين ورجال الأعمال وتعمل على إشراكهم في إتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات ويعد ذلك أحد مقاييس الحكومات الأكثر فعالية كما أن توفير قدر من المعلومات والشفافية التي تعد أساساً أمراً حيوياً لزيادة ثقة المواطنين واطمئنانهم إلى الدولة.

لقد وضع قانون العاملين مجموعة من الضوابط لتولى الموظف أعباء الوظيفة العامة بأن يكون محمود السيرة حسن الشخصية ولا يكون سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المقيدة للحرية أو مخلة بالشرف أو الأمانة ولا يكون سبق فصله من الخدمة أي أن القانون حدد بعض الأخلاقيات المتعلقة بالوظيفة العامة ومع ذلك نطرح هذه السؤال.

هل يفقد المواطن الثقة والمصداقية في الجهاز الإداري للدولة لما يراه ويفرقه كل يوم على صفحات الجرائد وفي مختلف وسائل الإعلام من استغلال بعض شاغلي وظائف الجهاز الإداري لنفوذهم أو التلاعب بأعمال الوظيفة أو التحايل على القانون بالاتفاق مع الغير على قضاء حاجياتهم مقابل رشوة أو غير ذلك مع أن القانون يعاقب كل من يخرج على أصول وقواعد الوظيفة العامة بما يتناسب مع الجرم الذي ارتكبه الموظف وحجم الإخلال بأخلاقيات الوظيفة العامة التي نص عليها قانون العاملين المدنيين بالدولة وقد حملت العديد من التساؤلات للدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة للتعرف على أخلاقيات الوظيفة العامة والقواعد التي تحكمها وكيف تعيد الثقة في الجهاز الإداري للدولة وهل المواطن لديه الحق في تكوين هذه الصورة القائمة عن الوظيفة العامة ؟

• حوار مع الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة :

هل ضاعت أخلاقيات الوظيفة العامة؟



- إنحراف البعض لايئى زعزعة الثقة في الجهاز الإداري
- عدم جواز الجمع بين الوظيفة وأى عمل آخر إلا بإذن
- طاعة الرؤوسين للرئيس ليست طاعة عمياء
- تبديد مئة ولات الزوجة مخالفة تأديبية

• الدقة والأمانة واجب وظيفي وإن لم ينص عليها القانون صراحة

الجموع دون خوف من استغلال الوظيفة استغلالا سيئا إشباعا لنزوات وشهوات

■ بين الحين والآخر تظهر بعض العناصر المنحرفة من الجهاز الإداري للدولة مما يساعد على زعزعة الثقة في الجهاز الإداري للدولة فما رأى سيادكم؟

الحقيقة أن وجود مثل هذه العناصر يساعد على زعزعة الثقة في

■ ألا ترون سيادتكم أن هناك تغيير في قيم المجتمع وأن ذلك اثر على أخلاقيات شاغلي الوظيفة العامة؟

الوظيفة العامة تكليف للقائمين بها مدنيا خدمة المواطنين تحقيقا للمصلحة العامة طبقا للقوانين واللوائح المعمول بها.

والوظيفة العامة أممية خاصة باعتبارها أداة للحكم ووسيلة للإدارة لمباشرة مهامها المختلفة لخدمة مصالح الشعب ما يؤثر على تقدمه وتطوره وهذا يتطلب من القائم على هذه الوظيفة أن يتحلى ببعض الخصال (الأمانة النزاهة الشرف واستقامة الخلق وأن يكون حسن السمتة محمود السيرة) مما يجعل الدولة تطمئن على خدمة ورعاية مصالح المواطنين والسهر على قضاء حوائجهم وتجعله موضع ثقة

أجرى الحوار: جمال سيد عبد العال

إيقاف موظف بالجهاز المركزي للمحاسبة عن العمل

قرر الدكتور جيموت المنط دليس الجهاز المركزي للمحاسبة إيقاف موظف بالجهاز عن العمل، وإحالة إلى الإدارة المركزية للمحسبون القانونية موقوفا. بعد أن كشفت تفتيشات النيابة عن أن الموظف أرسل عبارات سب وقذف وتشهير من خلال التليفون المحمول، والفاكس إلى الخاص بشقيقته التي تعمل بأحد البنوك إلى زوجته المدرس المساعد بكية الآداب جامعة حلوان. وأكد الدكتور المنط أن مسئولية الموظف العام لا تقتصر على ما يرتكبه من أفعال داخل المرفق، بل تمتد إلى سلوكه خارج عمله.

الوظيفة العامة نتيجة الخروج على مقتضيات الواجب الوظيفي وظهور الموظف بظهور إتيان بكرة الوظيفة يتنكب على الوظيفة فتتزعزع الثقة فيه وفي الجهاز الإداري الذي يعمل به حيث أنه يساهم في تسيير المرفق العام وأنه يمثل الإدارة ويتصرف باسمها وقد أخذ الشروع بالأساس الموضوعي في شغل الوظائف العامة على أساس الاعتماد بالوظيفة باعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلتزم القيام بها السلطات معينة تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها وكل ذلك وفقا لما تنص عنه بملامة وصفها والتي مناداة التماثل العلى المطلوب والخبرة مناداة اللازمة لشغلها. ومن خلال تعريف الوظيفة باعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات والتي يلتزم القيام بها توافر اشتراطات معينة في شغلها فإنه يمكن الوقوف على بعض أخلاقيات الوظيفة.

(١) أن يكون متمتعاً بالحسنية المصرية أو جنسية إحدى الدول العربية التي تعامل جمهورية مصر العربية بالمثل بالنسبة لتولى الوظائف العامة.

(٢) أن يكون محمود السيرة حسن السمعة لا يكون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية في إحدى الجرائم المنصوص عليها في قانون العقوبات أو ما يماثلها من جرائم منصوص عليها في القوانين الخاصة أو بعقوبة مقيدة للحرية في جريمة مخلة بالشرف والأمانة ما لم يكن قد رد إليه اعتباره.

(٣) أن يكون قد سبق فصله من الخدمة بقرار أو حكم تأديبي مالم يرض على صدوره أربع سنوات على الأقل. هدفها خدمة المواطنين تحقيقا للمصلحة العامة طبقا للقوانين واللوائح المعمول بها. ويعتبر هذا الواجب من أولى الواجبات الثلاثة على عاتق الموظف وهذا أمر منطقي

ويدهي تضمن استمرارية وديمية المرافق العامة في مباشرة وظائفها بانتظام.

■ كل هناك قواعد أخلاقية أو كما يقال في بعض المهن ميثاق شرف للوظيفة؟

نعم حدد القانون عدة قواعد أخلاقية مامة مثل مجموعة من الواجبات يجب أن يلتزم بها الموظف مثل:

الامانة الجيد بالاختصاصات المنوطة به ما يتطلب منه:

- أداء العمل بنفسه
- الدقة والأمانة في مباشرة الاختصاصات الوظيفية
- تخصيص كل الوقت للوظيفة
- عدم التغيب عن العمل بدون عذر
- عدم الجمع بين الوظيفة وأى عمل آخر
- أداء العمل في المكان الذي تحدده السلطات المختصة.

■ الأمانة والدقة يجب أن تكون عنوان الموظف ولكن يوجد بعض الموظفين غير ائمان على المال العام وأسرار الوظيفة ما موقف قانون العاملين منهم؟

يجب على الموظف أن يؤدي عمله بنفسه فالاختصاص كما هو معروف شخصي ومن ثم لا يجوز له التفويض فيه إلا في الحدود وعلى الوجه المبين بالقانون وعلى ذلك فإن تصرف على خلاف ذلك يؤدي إلى بطلان التصرف وإلى المساءلة التأديبية.

الدقة والأمانة الواجبة على الموظف وإن لم يتحس عليها في القانون صراحة إلا أن عدم النص عليها لا يعني عدم الالتزام بها فهو واجب متصل في الواقع بالضمير والإخلاص وهذا الواجب يتطلب من الموظف أن يبتذل عن مباشرة اختصاصات عناية الرجل الحريص المؤمن ومفهوم الدقة والأمانة يتسع ليشمل كثير من الصوابيات التي يجب على الموظف مراعاتها أثناء عمله منها:

مراعاة القواعد الإدارية والفنية وتوجيهات الرؤساء ومقتضيات الوظيفة والمواعيد المحددة لإنجاز العمل والتعاون بين الزملاء بإبداء التصبر لهم وتيسيرهم بما فيه صالح الإدارة وعدم وضع العراقيل أمامهم وإن يكون عادلا في معاملته مع الجمهور بعدم محاباة شخص على آخر.

■ ماذا عن قيام بعض الموظفين باستغلال وقت العمل في أداء أعمال أخرى؟

فمن متطلبات أداء العمل أن يختص الموظف بوقت العمل الرسمي كاملا لأداء واجبات وظيفته مع ملاحظة أن ذلك لا يعني فقط مجرد تواجد الموظف في مقر عمله طيلة ذلك الوقت وإنما يعني أن يباشرو أعماله في هذه الأثناء فهو مكلف بإنجاز العمل المطلوب منه أداءه في الوقت المخصص لذلك فإذا لم يؤدي عملا ما أو لم ينجز القدر من العمل المنوط به إنجازا كان مقصورا في واجبات

وظيفية مقصرا كما تستطيع الإدارة تكليف الموظف بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية وليس له الانتفاع عن ذلك والأجريت مسالته تأديبيا وإعمالا لواجب أداء العمل يتنع على الموظف الجمع بين وظيفته وأى عمل آخر خاصة كان أو حكوميا إلا بأذن مسبق من الإدارة فالأصل هو التفريغ الوظيفي الاستثناء في الجمع بين وظيفتين والحكمة من هذا الالتزام تتمثل في:

- ١- حتى يتفرغ الموظف لعمله الأصلي حيث أثبتت التجربة العملية أن الموظف لا يتمكن بعمله الأصلي بل بعمله الأولوية لعمله الإضافي المأجور إذا عجز عن الجمع بينهما.
- ٢- الحرص على تدعيم استقلال وتجرد الموظف عند مباشرة وظيفته
- ماذا نقصدون بسيادكم بالتغيب عن العمل؟

لا يقصد بالتغيب هذا الانتفاع كلية عن العمل بل يقصد به كسلك لا يترك مقر العمل بدون إذن والتخلف عن الحضور في أوقات العمل الرسمية كما يتحتم على الموظف أيضا ألا يتنقل عن الوظيفة بعد انتهاء أجازاته الاعتيادية أو المرضية أو الدراسية... أو غيرها إلا لمبرر أو عذر قهري تقبله الإدارة. ويجب على الموظف ألا يرفض مباشرة أداء عمله في المكان الذي تحدده له السلطات المختصة إذا المبدأ حرية هذه السلطات الاستفادة من خدمات موظفيها في المكان الذي تحدده وإن كان للموظف أن يطلب نقله لمكان آخر إلا أن ذلك متروك لتقدير جهة الإدارة.



• لا يجوز امتناع الموظف عن أداء العمل في غير الأوقات الرسمية

النطاق إذا كان من شأن ذلك الخروج عن مقتضيات تلك الوظيفة أو المساس بواجباته كما أن التزام الموظف بالسلوك الحسن والسعة الطيبة خارج نطاق العمل يتأثر بعوامل كثيرة أهمها القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية السائدة والمركز الوظيفي ومكان العمل.

● وقد أكدت المحكمة الإدارية العليا على هذا الواجب في حكمها الصادر في ١٦٦٥/٥/٢٢ حيث تقول إن السيرة الحميدة والسعة الحسنة من شروط التعيين في الوظيفة والبقاء فيها وهي مجموعة من الخصال يجب أن يتحلى بها الشخص فتجعله موضع ثقة المجتمع وتحتضن ما يشيعه عنه الزملاء بما يسر الأخلاق ولا يكتفى أن يتحلى الموظف بهذه الخصال عند الالتحاق بالخدمة بل يجب أن يظل كذلك طوال حياته الوظيفية وذلك لا للوظيفة العامة من سلطة ومقتضيات توجب على صاحبها أن يحافظ على كرامتها ولا يتخرج على مقتضياتها عما استلزم على ذلك سيلا.

● وقد اعتبر القضاء الأمور الآتية من قبيل المخالفات التأديبية
أ- عدم احترام القيم الدينية السائدة في المجتمع لما لهذه القيم من قدسية ومكانة في النفوس ومن ذلك

- دخول موظف غير محرم في منزل أنثى لائق معها أحد من أهلها (إدارة عليا في ١٩٥٩/٦/٦).

- اصطحاب موظف لزميلته إلى شقة أحد العزاب والإنفراد بها بعض الوقت (إدارة عليا في ١٩٦٩/٢/١).

ب- كما اعتبر القضاء من قبيل السلوك المنتقد والذي يشكل مخالفة تأديبية

- ركوب بعض المدرسين من طالبات دراجة أو حمار أثناء رحلة مدرسية (إدارة عليا في ١٩٧٦/١١/٢٥).

- تبديد موقوفات الزوجة - تواجد أحد رجال البوليس في مقهى يدار لشخصين المشيش (إدارة عليا في ١٩٥٧/١٢/١٤).

● وإيماننا من المشرع بذلك وحتى يبعد الموظف بقدر المستطاع عن ذلك فقد حرم عليه كثيرا من الأمور:

أ- أن يشرب الخمر أو يلعب القمار في

ومن القواعد التي أرساها حكم محكمة القضاء الإداري في هذا الخصوص في ١٩٥٠/٦/٢١.

(١) إن من حق الرؤوس المناقشة ليس فيما أصدره إليه من توجيهات طالما أن هذه المناقشة تتم بحسن نية وليس لهدف سوى الصالح العام.

(٢) ومع ذلك فإن هذه المناقشة ليس من حق كل مرسوم وإنما تكون من جانب الموظف الذي يكون معتادا بنفسه وأثقا من سلامة نظره أي الذي له من الخبرة في مجال العمل ما يجعل الرئيس متقبلا لمناقشته ومستمعا لرأيه وهذا التقدير الرئيس.

(٣) إلا يفصل الموظف عند مراجعة رئيسه مانتقضي وظيفته من تحفظ ووقار والتزام حدود الأديب واللباقة وحسن السلوك.

(٤) إذا انتهت المناقشة بإصدار الرئيس على رأي وجب على الرؤوس عدم مخالفة هذا الرأي كما تجوز الإشارة إلى أن واجب الرؤوس نحو رئيسه لا يقتصر على الطاعة لأوامره فقط بل يمتد إلى احترام هذا الرئيس وتقديره والتزام حدود الأديب واللباقة في مخاطبته وحسن السلوك وأن هذا الحق لا يقتصر على دائرة العمل فقط فهو في الواقع واجب أخلاقي يتابع الاثنين في كل مكان مع ملاحظة أن الالتزام والتقدير لا يعوقان الرؤوس في ممارسة حرياتهم وحقوقهم ولا يحوّلان دون حق في الشكوى ومطالبه رؤسائه بحقه ودفاعه عن هذا الحق بكل السبل القانونية المتاحة.

■ هل الالتزام بالقواعد الأخلاقية للموظفة يكون داخل إطار الوزارة أو المصلحة أو الهيئة التي يعمل بها الموظف؟

● على الموظف أن يبالط على كرامة وظيفته طبقا للعرف العام وأن يسلك في تصرفاته سلكا يتفق والاحترام الواجب. وهذا يعني أنه لا يكفي أن يؤدي العامل بواجباته وأن يطيع رؤسائه بل يتعين عليه بالإضافة إلى ذلك أن يلتزم خارج نطاق الوظيفة أو في حياته الخاصة بمستوى معين من السلوك يتلاءم مع الأخلاق العامة وشرف المهنة التي يمارسها.

● وإذ إن مسؤولية الموظف التأديبية لا تقتصر على سابقه منه في نطاق وظيفته فقط وإنما يمتد إلى سلوكه العام خارج هذا

■ بعض العاملين يتعدون بشكل يسي للجهاز الإداري ويعوق أداء الخدمات ويقولون هذه تعليمات الرؤساء فما رأي سيادتكم؟

إن مناط طاعة الرؤوس للرئيس ما يعرف بفكرة السلم الإداري أي تدرج الموظفين على مستوى الدولة تدرجا تصاعديا بحيث يصبح كل موظف أو مجموعة من الموظفين تابعين للموظف أو الموظفين التاليين لهم في الدرجة.

ويجب أن يتوافق في الأمر الصادر من الرئيس رؤوسه شروط معينة:

(١) أن يصدر الأمر من رئيس موظف مختص بتنفيذه
(٢) أن يوجه الأمر إلى موظف مختص بتنفيذه
(٣) أن يفرغ في الشكل الذي يتطلبه القانون

(٤) مطابقة مضمون الأمر مع القانون الخاص به.

وتجدر الإشارة أن الطاعة المفروضة على الموظف ليست طاعة عمياء تقوده إلى التنفيذ الآلي بمعنى أن هذه الطاعة لا تعني تجريد الرؤوس من شخصيته واستقلاله كما لا تعني حرمانه من حرية التفكير للمسؤول إلى التسلخ السلبي وهذا يرجع إلى أن العمل الإداري في حقيقته عمل إنساني وجماعي وبمقارنات وهذا يقتضي حسب الأحوال الإدارية أن حق الرؤوس أن يعرض وجهة نظره ومناقشة رؤسائه ولو اختلف معهم فالمصارعة في أداء الرأي مطلوبة حتى لا تصدر المصلحة العامة نتيجة الجبن أو الرياء الوظيفي.



● لذلك نرى أن البعد الأخلاقي شيء هام وضروري للوظيفة العامة والقائمين عليها بما يضمن استقرار مراكهم القانونية الثالثة في قيام العلاقة الوطنية واستمرارها وكذا المحافظة على استقرار الأحوال العيشية لهم وأسرهم.

الحوادث النفسية والاجتماعية والاقتصادية للعاملين حيث تنعكس في النهاية في جانب تحقيق الاستقرار النفسي للأسرة.

● كذلك المادة (٧٨) بشأن المسؤولية التأديبية حيث نصت على (كل عامل يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة بحازء تأديبا)

● المادة (٧٩) بشأن التحقيق مع العاملين والتي نصت على «لا يجوز توقيع جزاء على العامل إلا بعد التحقيق معه كتابة وسماع أقواله وتحقيق دفاعه ويجب أن يكون القرار الصادر بتوقيع الجزاء مسبباً

لقد رأى المشروع ما يحدث من الفساد
وحملته المفسدين والمقصرين ووضع آلية
عملية لتقويم كفاءة العاملين وتمييز بينهم
بحسب جدارتهم وكفاءتهم ليس فقط بالنسبة
لشاغلي الوظائف الدنيا وإنما الوظائف العليا
واعطاء الوئيس الإداري سلطة المحاسبة في
مطار من الضمانات الأساسية التي تكفل
حسن استخدام السلطة وحماية العاملين من
تجاوز

ولحاربة مشكلة انحراف صغار العاملين
الأجهزة الحكومية فإنه يتم الفصل بين
الوظائف العامة والخدمة ومؤدي الخدمة

٩- أن يجمع بين وظيفة وبين أي عمل آخر يؤديه بالذات أو بالواسطة إذا كان من شأن ذلك الإضرار بأداء واجبات وظيفته

١٠- أن يؤدي أعمالاً للغير بأجر أو مكافأة ولو في غير أوقات العمل الرسمية إلا بإذن من السلطة المختصة.

● إن إفشاء أسرار الناس يعتبر من قبيل خيانة الأمانة وبالتالي تعتبر من الأمور المنهية شرعاً لما يترتب عليها من مساس بالسمعة ووزعة في العلاقات الإنسانية وإذا كان عدم إفشاء الأسرار واجب على الكافة فهو مع المصلحة العامة من باب أولى حيث يطلع بحكم وظائفه على كثير من الأمور والأسرار التي تخصنا وناه سعة

● وأنه يحظر على العامل أن يفشى الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية طبيعتها أو بموجب تعليمات تقتضى بذلك.

● هذا ولا يلتزم الموظف بهذا الواجب طوال حياته الوظيفية فقط بل يمتد هذا الالتزام إلى ما بعد انتهاء خدمته.

- إذا أدت السلطات المختصة بأقضاء السر
 - إذا أذن صاحب السر نفسه بإقضائه على
 من يكون هذا الأذن صريحاً
 - إذا كان من شأن إذاعة السر منع ارتكاب
 جريمة

٨- أن يستأجر أراضي أو عقارات بقصد استغلالها في الدائرة التي تؤدي فيها أعماله وظيفته إذا كان لهذا الاستغلال صلة بعمله

٨ - أن يخالف إجراءات الأمن الخاص

کتاب عزت مصطفیٰ:

قررد غشقی سمد محافظ الجیزرة مجازة ٢٢ قيادة طبیعیة بالضممن من متراشهده تدشراو بین ٧ و ٢ یوما یمنه مع مذکره من التیابة الایة بالجمیرة بعدم اد علمه بدیه وامانة وقیامهم بحضرته من التلازم دوز وده حق قیام اخرین باقتلاص اوراق الاجابات المخصصه للاختبارات بکیتات ضخمة وصراف مکاتبات لدرسین حجة اشتراکهم فی افعال المراقبة علی الرغم من عدم حضورهم الی یوم من المراقبة والتلاصق فی فترات الحضور والانصراف

عزيزي المستحالة

علامة الجودة المصرية



الثقة - الضمان - الأمان



مع تحيات

الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة

١٦ شارع تدريب المدربين خلف بسكو مصر - الأميرية - القاهرة

E-mail: moi@idsc.net.eg

www.eos.org.eg

ت : ٢٨٤٥٥٢٢ - ٢٨٤٥٥٢٤

ف : ٢٨٤٥٥٠١ - ٢٨٤٥٥٠٤

■ لا شك أن للتدريب أهمية كبرى في المنظمات والوحدات فهو يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل وبالتالي أحدث تغييرات في الفرد والجماعة ■

دور وحدات التنظيم والإدارة في مجال التدريب ومواقف التنفيذ في الواقع الفعلي



■ إعداد /
هاجر فaisal الله
مدير عام البصرة

بالأجهزة المختلفة وقد حدد هذا القرار دور وحدات التنظيم والإدارة في مجال التدريب كما يلي -

(١) تحديد وتصنيف الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بالجهة وكذا تحديد الكميات التدريبية بها ووضع خطة التدريب والاشتراك مع وحدة شؤون العاملين في دراسة وتحليل تقارير كشافة العاملين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية.

(٢) الاتصال بأجهزة التدريب المختلفة داخليا وخارجيا وتبادل الخبرات والبحوث والإحصاءات والدراسات.

(٣) الإصلاص عن البرامج التدريبية المختلفة، ونشر الوعي التدريبي بين العاملين عن طريق البرامج والدورات والنشرات

(٤) وضع خطة لتوزيع المنح والبعثات وخوارج التدريب مع مراعاة تكافؤ الفرص والمعادلة بين العاملين

(٥) متابعة أعمال للتدريبيين عن طريق تلقي صورة من تقارير رؤسائهم عن مدى الاستفادة التي حصلوا عليها من التدريب - والصل على تطوير البرامج على ضوء تقييم الدورات السابقة (٦) الإشراف على تنفيذ برامج التدريب التي تعقدها الجهة - ومتابعة وتقييم برامج التدريب التي تتم خارج الجهة.

لذلك لابد من تخطيط أكثر من برنامج للتدريب في المجالات المختلفة على النحو السابق ذكره وتحديد خريطة التدريب على أساس من التخطيط الدقيق لأوجييات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلها الأفراد المراد تدريبهم.

أما عن أهم المشكلات التي تواجه وحدات التنظيم والإدارة في مجال التدريب وتوقعها عن أداء دورها يمكن حصرها فيما يلي:

■ قلة الإمكانيات وضعف التخصصات المالية لهذه الوحدات سواء باليالب الأول والثاني مما يؤدي إلى عجزها عن تحقيق دورها في تنمية العاملين بالوحدة ورفع مستواهم وتزويدهم بأحدث التطورات العلمية كل في مجاله

وتتبرز أهمية التدريب في إتاحة فرص العمل المناسبة للفرد حتى يسهم بامكانياته وقدراته ومهاراته المكتسبة إلى أقصى حد في العملية الانتاجية والخدمية على حد سواء ويؤدي ذلك إلى تحقيق لأزاياء التالية

■ تنمية قدرة الفرد على العمل دون الاعتماد على الآخرين وبالتالي القدرة على تحمل المسؤولية

■ سرعة إنجاز الأعمال بالطرق العملية الصحيحة وبالتالي ارتفاع مستوى تقديم الخدمة أو إنتاج السلعة.

■ التدريب يمكن الفرد من تغيير اتجاهاته من عمل إلى آخر (تدريب تحويلي) كما يؤهل لشغل المناصب العليا.

■ توفير الوقت والتكاليف بالإضافة للانضباط في العمل.

■ تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين.

■ وهنالك نوعين من التدريب

١ - السابق على الالتحاق بالوظيفة ويهدف إلى أعاد الفرد للالتحاق بوظيفة معينة

٢ - اللاحق على التوظيف وهذا يستمر طوال حياة الفرد الوظيفية ويشمل مجالات متعددة.

تدريب العاملين الجدد - استزويد العامل في مسئولياته الوظيفية - توجيهات ومسؤوليات الوظيفية المستندة إليه وإرشاده إلى واجباته كسوقه عام في الدولة وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها ومكوناتها.

■ تدريب المستويات القيادية والإدارية بهدف تنمية المفاهيم القيادية والإشرافية لديهم وتزويدهم بأحدث أساليب الإدارة ومجالات تطبيقها.

■ التدريب التخصصي بكافة مجالات التنظيم والإدارة للارتقاء بمستوى أداء العاملين على الأعمال والأشغال التي تتطلبها مختلف مجالات العمل الإداري من خلال تزويدهم بكل جديد من التطورات العلمية وكذا الخبرات والمهارات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية.

■ تدريب على الأنشطة العامة للعمل الإداري كالسكرتارية والمصروفات والمخازن والاشتريات والرائق والأرشيف.... إلخ

■ تدريب تقنيي شتيا مع مقصيات العصر لبعض المجالات المتصلة للعمل كالحاسب الآلي، اللغات، العلاقات العامة، كيفية التعامل مع الكمبيوتر.... إلخ.

وإن كان هذا النوع الأخير من التدريب يمكن أن يمثل تدريب على نشاط رئيسي لبعض الأفراد كالمعلمين في مجال المعلومات أو المترجمة أو العلاقات العامة أو التدريب... وهكذا.

هذا وقد صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٢ لسنة ٧٧ بأعادة تنظيم وحدات التنظيم والإدارة

■ عدم توافر المعينات والمساعدات التدريبية التي تسهم في رفع مستوى العملية التدريبية وكذا القاعات اللازمة أو الدورات التدريبية ووبرتبط ذلك بالدرجة الأولى بعدم توافر الإمكانيات المالية.

■ عدم توافر المتخصصين للتخصصين في موضوعات معينة أو صعوبة استخدام لغة الاعتمات وضعف اللاتعة المالية المطبقة.

■ عدم فهم المشرفين للدور المنوط بهم فيهم أنهم أن يراعى تفاوت الأشخاص بالنسبة لطريقة التعامل وكذا التزام الدرب بالموضوع المحدد له وعدم الخروج عنه وخضورة مراعاة لتتنوع أساليب التدريب أيضا يجب تزويد المشرف ببعض المعلومات المرتبطة بعمله كنظم الاجازات والتكاليف كما يجب أن تتوافر لديه القدرة على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات فيما بينهم من مواقف طارئة أثناء تنفيذ البرامج.

■ عدم وعي التدريبيين بأهمية التدريب واعتباره نوع من الترفيه أو تخصيص الوقت والتعامل معه بالإهمالة وعدم اهتمام

■ إبعاد بعض التدريبيين لبراسع في مجالات تختلف تمامًا عن مجال عملهم سواء للتخلص منهم لفترة من الوقت أو لميليتهم الروساء تضييقهم عن التطور ويؤدي ذلك في النهاية لعدم الاستفادة من التدريب وإهدار ماله صرفه دون استفادة

■ قلة التخصصات المالية يؤدي إلى عدم استمرارية التدريب ببعض الفروع لعدم مستويات حتى تتحقق الاستفادة منها كبرامج الحاسب الآلي واللغات مما يؤدي في النهاية إلى عدم الاستفادة مما تم صرفه لعدم الاستمرارية والتوقف الجاهلي.

■ معارضة بعض الرؤساء لإيجاد مرؤوسيهم للتدريب رغم حاجتهم لذلك بحجة عدم سماح ظروف العمل بذلك.

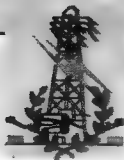
■ نقص تدريب المدربين وانخفاض مستوى بعضهم يؤدي إلى فشل التدريب في النهاية.

■ فالمدرب يجب أن يكون على وعي تام بدوره من حيث مراعاة الفروق الفردية بين التدريبيين، خلق جو من الألفة والراحة بينه وبينهم، تزويد قدراته ومهاراته التخصصية والمكتسبة وخبراته للوصول إلى قلوب وعقل التدريبيين، البعد عن المضاعرات وتقديم عدد محدود من المعلومات حتى يسهل فهمها واستيعابها واستخدام أساليب متنوعة للتدريب حتى يمكن إتباع العملية التدريبية وتحقيق الغرض المطلوب.

■ عدم تحمس شاغلي وظائف العليا بصفة عامة للتدريب وعدم إيمانهم بأهميته بصفة أعداد فاعدة بيانات مشكلة المدربين والمدربين داخل كل وحدة كمدربين وبشكل كبير في أداء هذه الوحدات للدور المنوط بها وحل العديد من المشكلات التي تعالها.

■ عدم قيام وحدات شؤون العاملين بالتعاون مع وحدات التنظيم والإدارة بالجهة - وعدم مدعا بالبيانات التي تمكنها من أداء عملها.

■ عدم فهم القائمين بالعمل بوحدة التنظيم والإدارة للدور المنوط بهم وعدم توافر الخبرة والرعي لديهم وعدم أخذهم مساهلتهم لأحدث التطورات في مجال التدريب والقرارات والكتب الدورية الصادرة.



هيئة كهرباء الريف قامت بإدارة جميع قرى الريف المصرى



د. حسن ينس وزير الكهرباء والاقتصاد

مصالح وقوى محركة متمثلة فى مشروعات الأمن الغذائى ومحطات مياه الشرب والصرف الصحى.

وجدير بالذكر بأنه خلال نفس الفترة قامت الهيئة بتوصيل التيار الكهربائى لمساحة حوالى ١٢٢٠٢٥ فدان من أراضى الاستصلاح للخدمة

للمجمعات والشركات والأفراد. واتباعا لسياسة وزارة الكهرباء والطاقة فى المحافظة على أرواح المواطنين وممتلكاتهم فقد قامت الهيئة بتزويد موصلات معزولة خلال الفترة من ٢٠٠٦/٧/١ حتى ٢٠٠٦/١٢/٣١ بطول ٩٠٧٧٧ كم

وفى ضوء البرنامج الانتخابى للسيد رئيس الجمهورية الذى يركز على إجراء توسعات فى محطات توليد الكهرباء والشبكات الكهربائية اللازمة لتغذية عدد ٤٠٠ قرية وقرى الظهير الصحراوى وتقع فى ١٦ محافظة وإنشاء شبكات التوزيع الداخلية للقرى يجرى حاليا تنفيذ المرحلة الأولى من المشروع بإنارة الطرق المؤدية لعدد ٢١ قرية وقد تم إنارة الطرق المؤدية لعدد ١٢ قرية تقع فى محافظات الفيوم والمنيا وأسيوط وسوهاج وقنا وأسوان، ويعتبر توصيل التيار الكهربائى لمساحة مليون فدان من أولويات البرنامج الانتخابى على أن تقوم هيئة كهربة الريف بإنشاء البنية الأساسية لتغذية مساحة ٢٠٠ ألف فدان سنويا.

يعد مشروع كهربة الريف واحدا من أهم المشروعات العملاقة التى قامت بها الحكومة المصرية وتهدف استراتيجية هيئة كهربة الريف إلى إنارة كل شبر من أرض مصر وتوصيل الطاقة الكهربائية لكافة المشروعات التنموية والخدمية على مستوى الجمهورية.

وقد استطاعت الهيئة منذ إنشائها فى عام ١٩٧١ وحتى ٢٠٠٦/١٢/٣١ أن يقوم بتنفيذ العديد من المشروعات العملاقة وقد ساهمت هذه الانجازات فى توفير مصادر تنفيذ كهربائية للمشروعات المختلفة وذلك بإنشاء عدد ٢٨٢ محطة محولات وتوسع وتزويد بسعة إجمالية ١٢٧٧٤ م.ف.أ وقد استلزم ذلك مد حوالى ٦٠٨٨ كم خطوط هوائية وكابلات أرضية جهد ٦٦ و٣٢ ل.ف لربط محطات المحولات بالشبكة الكهربائية الموحدة.

كذلك وقد تم توصيل التيار الكهربائى إلى جميع القرى الرئيسية والتوايح الكبيرة البالغ عددها ٦١٢١ قرية رئيسية وتابع كبير بالإضافة إلى توصيل التيار لعدد ٤١٩٥ تابع صغير وتجمع سكنى كما تم إجراء عدد ٩٠٥٨ عملية تدعيم لقرى سبق إنارتها وإحلال وتجديد الشبكات المتهاكلة لعدد ٤٣٢٧ قرية واستلزم ذلك مد ١٣٠٠١ كم خطوط رئيسية جهد متوسط.

ولضمان استمرار واستقرار التغذية الكهربائية داخل المدن فقد تم إجراء عمليات تدعيم مرحلى لعدد ٢٢٥ مدينة على مستوى الجمهورية بالإضافة إلى إنارة وتدعيم المناطق العشوائية بمدن

**كما ساهمت فى
استقرار الشبكة
الكهربائية
الموحدة منذ إنشائها
عام ١٩٧١ وحتى**

٢٠٠٦/١٢/٣١

د. صفوت النحاس في ندوة تقييم أداء الوحدات الادارية

إهتمام كبير لمعرفة الصعوبات والمشكلات التي تواجه تقييم أداء الجهاز الإداري

وقال د. النحاس في الافتتاح بأن الهدف من الندوة إنشاء الضوء على المفهوم الجديد لتقييم أداء الوحدات الإدارية ومعرفة معايير التقييم لأداء الحكومي ومتطلباته والمشكلات والصعوبات التي تصاحب عملية تقييم الأداء وكيفية التغلب عليها. ■

افتتح الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة صباح الأحد ١٥ فبراير ندوة تقييم أداء الوحدات الإدارية التي يعلنها الجهاز بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي وحضرها عدد كبير من قيادات الجهاز والعاملين به.

نتعاون مع كافة الأجهزة الإدارية والمراكز البحثية لايجاد فلسفة جديدة لتنمية العنصر البشري



الإصلاح الإداري وقضايا الامركزية

ثم تحدث د. صفوت عبد الحميد مستشار أول السياسات لرئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة..

من الممكن أن تعمل تطبيقات السياسات اللامركزية كأداة وسيلة لتحسين التنكين في الحصول على الخدمات العامة والمشاركة في اتخاذ القرار والموافقة بين القرارات الحكومية واحتياجات الأفراد والمؤسسات وتوسيع الفرص للتفاعل فيما بين الدولة من جانب والمجتمع بكافة فئاته وإهتماماته من جانب آخر.

إن الإصلاح الإداري -إنما ما أخذ من منظور البناء المؤسسي وإصلاح هيكله ليتواءم مع كافة المستويات الحكومية مما يهيئ المناخ العام لتطبيق سياسات اللامركزية وإن لم يتطابق هذا التفاهم حول كيفية تقديم حزم إدارة القوى

الموظفين وزيادة أداء مستوى المؤسسات كما ارتفعت نسبة الإبداع والابتكار مع المرونة في أداء العمل كما ساعد هذا البرنامج على تطوير معارف العاملين وخبراتهم.

المرحلة القادمة

كما أضاف د. حسين الجمال بأن المرحلة القادمة يجب أن تولى اهتماما بالقدر على الإبداع والتطور مما يساعد على إيجاد صائد سريع وملغوس على الجميع وبالتالي يمكن قياس هذا العائد ماديا في زيادة فرص التصدير والتشغيل وزيادة الاستثمارات مما يؤدي إلى زيادة الدخل للوطن والمواطن.

وأكد الدكتور النحاس أن الجهاز يولي إهتمامه في الوقت الحالي لعملية تقييم أداء العاملين بهدف النهوض بالمستوى الإداري والفني للعاملين بالجهاز الإداري للدولة وإن الجهاز يقوم حاليا بتدريب ٢٦ ألف من العاملين في الجهاز الإداري للدولة القائمين على تقديم الخدمات العامية بهدف رفع مستواهم المهاري. كما يتم بالتعاون مع وزارة التنمية الإدارية ووزارة الاتصالات لانتهاء من إعداد قاعدة بيانات العاملين بالجهاز الإداري في شهر يونيو القادم والجهاز يتعاون مع كافة وحدات الجهات الإدارية البحثية والعلمية في إيجاد السبل لرفع مستوى أداء كافة وحدات الجهاز الإداري من خلال فلسفة تقييم الأداء باعتبار أن العنصر البشري هو الفيصل في أية عملية تطوير مستهدفة.

ثم تحدث الدكتور حسين الجمال أمين عام الصندوق الاجتماعي السابق عن عملية الاستثمار في البشر باعتبارها منظومة حديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وإن لها أصول جديدة في المجتمع يجب الأخذ به وفي إنجلترا تم تطبيقه منذ عام ١٩٩٠ ووصل عدد المؤسسات التي أخذت به نحو ٥٠,٠٠٠ مؤسسة ووحدة حكومية أو غير حكومية وقد أدى استخدام النموذج إلى زيادة التزام

د. حسين الجمال: الاستثمار في البشر له أصول جديدة على المستوى العالي

د. ضعي عبد الحميد: الإصلاح الإداري يهيء المناخ لتطبيق سياسات اللامركزية

● نموذج تقييم الأداء المتوازن

● نموذج القياس المقارن.

ثم استعرضت الورقة **أهم المشكلات والمصعوبات أمام عملية قياس أداء الوحدات الإدارية:**

● **المشكلة الأولى:** البيئة الاجتماعية والثقافية ولتساكنها على أداء الوحدات الإدارية.

● **المشكلة الثانية:** أوضاع ونظم وتقنيات اللطومات بالوحدات الإدارية.

● **المشكلة الثالثة:** اختلال هيكل العمالة.

● **المشكلة الرابعة:** انخفاض الانتاجية بالوحدات الإدارية.

● **المشكلة الخامسة:** قياس مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هذه الوحدات.

ثم قام الأستاذ عبد الخالق شاموق كبير باحثين بالإدارة المركزية للبحوث بعرض ورقة عمل حول:

المعيار والمؤشرات الاقتصادية لقياس أداء القطاعات الإدارية

وأشار إلى أن هذه الورقة تستهدف بناء

مجموعة من المؤشرات والمعايير الاقتصادية تمكننا من قياس أداء المنظمات الإدارية بأنواعها

المختلفة وخلال فترات زمنية متعددة.

وخسرة القوف على السياق المجتمعي المحيط بالمنظمة في ضوء محددات المتعدد والتي

من بينها... ما إذا كان المجتمع يحترم مفهوم الجودة في شغل الوظيفة العامة من عدمه.

للخلف الاقتصادي لتقييم المنظمة الإدارية:

ثم تناولت ورقة العمل بيان محددات تعريف النخل الاقتصادي ومن بينها تصديق نطاق

اقتصاديات الأداء للوقوف على ما ينبغي أن يشمله تقييم الأداء الاقتصادي للمنظمة.

- تحديد الصعوبات التي تواجه قياس أداء المنظمات الإدارية.

- تحديد معايير الموارد والأسس التي تشكل ضمن نطاق تقييم أداء المنظمة الإدارية.

ثم تطرقت الورقة إلى بعض المصليسيـر المستخدمة في قياس أداء نشاط للمؤسسات الإدارية ومنها:

1 - المنظمات الخفيمية.

وتتضمن عدة معايير متعلقة بـ:

١ - كفاءة استخدام الموارد المالية وتشمل:

الاجور والرتبات للتصرف على منط توزيعها على مختلف المجموعات التوزيعية وتطورها خلال

جديدة وتعديل الخطط القائمة لتقدم أفضل مستوى من الانجاز الممكن.

أغراض عملية تقييم الأداء الكلي للوحدات الإدارية

● تساعد في التحقق من مدى قدرة الوحدة الإدارية على تحقيق أهدافها.

● أن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الوحدة الإدارية لمواردها المتاحة

● تحدد ما يجب أن يعرفه المدير لتحقيق الأداء العالي.

● الإسهام في التطوير الشامل للوحدة الإدارية.

● خلق التنافس بين التقييمات التنظيمية للوحدة الإدارية من خلال تعزيز المساملة والتواب.

● تحقيق مستوى أفضل من الرضا لدى المواطن «المستفيدين»

نماذج تقييم الأداء المؤسسي

وأن هناك عدة نماذج لتقييم الأداء المؤسسي، وتبين تلك النماذج بنوعياتها وتركيبها ودرجة

تطبيقها ومدى ملائمتها لأنواع المنظمات المختلفة سواء الرسمية أو الخدمية، إلا أننا في هذا السياق

سنركز بصورة أساسية على النماذج الأكثر ملاءمة للوحدات الخدمية التي يسهل تطبيقها

واستخلاص أنظمة قياس أداء تلك الوحدات مثل:

● النموذج التقليدي

● **نموذج عيسى: ٥ مشكلات أمام عملية قياس أداء**

الوحدات الإدارية (اجتماعية وثقافية،

تقنية، اختلال هيكل العمل،

انخفاض الانتاجية وقياس

مستوى الجودة)

البشرية لحيما بين وخلال الوحدات الإدارية الحكومية خاصة إن الإصلاحات التي ترمي إلى

تطبيق سياسات اللامركزية تتطلب إتخاذ خطوات فاعلة لإصلاح الهياكل الإدارية للحكومات وذلك

لخلق الموازن المستدامة لتحقيقها للعمال على كافة المستويات. ويعد في بوقفة هذا الطرح

مسؤولية الحكومات المركزية في وضع سياسات الاجور واشترطات الوظيفة العامة والهياكل

الإدارية لمؤسسات الدولة. ومن هنا يتوجب على صانعو السياسات الإجابة لإحتياجات الفئات

الاجتماعية المختلفة من وقائع مسؤولياتهم للمتنمية. ومن الفئات نذكر - الموظفون والإحتياجات الثقافية

والعمالية ومستقدم الخدمات العامة - على سبيل المثال لا الحصر. كما يقتض على واضع السياسات

محاولة الموازنة بين السعاس للحكومات المحلية بالتكيف مع المقدرات والإحتياجات المحلية بهدف

تطبيق كل من العدالة والكفاءة للموارد البشرية على المستوى القومي ككل.

وعقب الجلسة الافتتاحية للندوة تم عرض العديد من أوراق العمل بدأت بورقة عمل

حول.

مفهوم تقييم الأداء الكلي للوحدات الإدارية

قدمتها الأستاذة نجوى هاشم عيسى رئيس الإدارة المركزية للبحوث وتطورت فيها إلى

تصريف تقييم الأداء بأنه بالمنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الوحدة الإدارية في ضوء تساعطا

مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

وهو يشمل ثلاثة أبعاد

● أداء الأفراد في إطار التقييمات التنظيمية المتخصصة.

● أداء التقييمات التنظيمية في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

● والتصريف الأشمل كما تراه الأستاذة نجوى هو عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل

الوحدة الإدارية خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا. وباستخدام

مجموعة من المعايير والمؤشرات مع تصديق أوجه القصور والانحراف إن وجدت - وسبل علاجها

في الحاضر والمستقبل.

ويبين التصريف أن مفهوم الأداء الكلي يعكس الجوانب الرئيسية التالية:

● أن تقييم الأداء عملية هادفة للتصرف على مدى تحقيق الوحدة الإدارية لأهدافها المقررة والخطط الموضوعية.

● إنها عملية استمرارية تهدف إلى استخلاص النتائج لتتسبب الانحرافات وتصحيح الأداء خلال الفترات الزمنية التالية:

● إن هذه العملية تساعد في وضع أهداف

منى سعد: الجودة الشاملة هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر

إن تعدد نوع النشاط الرئيسي الذي تزاوله المنظمة الإدارية يلقى بظلاله على معايير ومؤشرات الجودة إلا أن تصنيف المنظمات ومخرجاتها/ إيراداتها، يظل له وجهته حيث يلاحظ أن المنظمات الخدمية تختلف تبعاً للنشاط الذي تزاوله لهذا تتباين عند تحديد معيار ومؤشر جودة خدماتها إلا أن المنظمات الإدارية - رغم تنوعها - تمثل نشاطاً واحداً وهو تحقيق الحصة.

وتتضمن الورقة العديد من الأسئلة في هذا الإطار.

وتناولت ورقة العمل الثالثة التي قدمتها الأستاذة منى سعد - محلل نظم بالجهاز

١ - معيار تقييم أداء المنظمة الإدارية لم يعد قاصراً على تقييم الحصة إذ دخلت عناصر أخرى منها «التفقات/ رضا المتعاملين... الخ»

٢ - مؤشرات قياس الأداء المالي تتمثل في: -

- تحديد متوسط تكلفة الإيراد للتعرف على ما يتم صرفه مقابل تحقيق كل جنيه إيراد ومقارنته عبر فترة زمنية

- متوسط أجر الحصة للتعرف على إنتاجية الجنيه أجر من الحصة ومقارنته عبر فترة زمنية.

- كفاءة استخدام الموارد البشرية للتعرف على الوقت المستغرق في تحقيق الجنيه إيراد وذلك بعد تحديد إجمالي وقت العمل الرسمي.

فترة زمنية.

- التفقات الجارية للتعرف على مدى كفاءة ترشيح استخدام هذه الموارد وتطورها خلال فترة زمنية.

- التفقات الاستثمارية للتعرف على مدى ملائمة استثمارها في ضوء أعداد المستفيدين وتطورهم خلال فترة زمنية بمرافعة معدلات التضخم وارتفاع الأسعار.

٢ - الموارد البشرية للتعرف على تكلفة ساعة العمل من الأجور وارتباطها بتطور أعداد المستفيدين خلال فترة زمنية ويراعى في هذا الشأن ضرورة الوقوف على تحديد هيكل العمالة/ تأهيل علمي/ مجموعات نوعية/ درجات/ تدريب... الخ.

٣ - كفاءة استخدام الأصول المعينة يراعى تحويلها إلى وحدات قياس نقدية وفقاً لمعدلات عمالة المبني/ القيمة الدفترية - الخ.

يجري التقييم هذه الأصول في ضوء تطور أعداد المستفيدين خلال فترة زمنية.

ب - الإيرادية:

وتتضمن تصديق معايير ومؤشرات قياس الأداء

جودة الأداء بالجهاز الإداري للدولة

مفاهيم تطبيق الجودة التي أصبحت في ظل عصر المعلوماتية والتدفق الحر للمعلومات والفكر أحد أهم السياسات الهادفة إلى تطوير الأداء وتقديم أفضل خدمات للمستفيدين والدخول إلى حلبة المنافسة التي يشهدها العالم المعاصر، حيث نجد أن حكومات العالم تحرص على تقديم أفضل الخدمات لمواطنيها وتلبية احتياجاتهم من خلال تطوير أداء أجهزتها الحكومية وتحفيز هذه الأجهزة من أجل أداء أفضل، وقد جاءت جودة أداء الخدمة كنتيجة حتمية لمنافسة القطاع الخاص، لذلك فإن الأداء المتميز للجهاز الإداري بالدولة وتوفير خدمات ذات جودة عالية أصبح مطلباً تنافسياً، وذلك من خلال تطبيق الطرق والأساليب الحديثة التي تؤدي إلى تطوير العمل بالجهاز الإداري بالدولة ويعد أسلوب الجودة Six Sigma من أفضل الأساليب الحديثة للتصديق للمثل جودة الخدمات والمنتجات.

استهدفت ورقة العمل طرح الآتي:

- ١- ضرورة الارتقاء بمستوى الخدمة وتحسين جودة الأداء
- ٢- جودة الخدمة للمواطنين
- ٣- أثر استراتيجية الاهتمام بالجودة على نظام الموارد البشرية
- ٤- أهمية تطبيق أسلوب الجودة Six Sigma
- ٥- أهمية تطبيق الأيزو على الجهاز الإداري

ثانياً: معايير ومؤشرات الجودة،

د. النحاس يتفقد تجربة انطلاق «نيوماركت» حكومية جديدة لتحقيق التوازن في الأسواق



انطلقت تجربة جديدة لضبط الأسواق تهدف إلى حماية المستهلك وحصول محدودى الدخل على احتياجاتهم في مظهر حضارى وبسعر مناسب حيث يتابع ه وزراء بداية العمل... فى ١١ موقعا تحمل اسم «نيوماركت»

وحرس عدد من المسؤولين على تفقد التجربة.. ضم الدكتور جونت للملث رئيس اللجان المركزية للحاسبات وصفت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ودرويش مصطفى الوكيل الأول لوزارة التضامن ورئيس قطاع الرقابة والتوزيع.

وطالب صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بانتشار هذه الفروع فى مناطق مجتمعات محدودى الدخل.. وتشطيط الأداء وإن تكون المنافسة فعليا ليشعر المستهلك بعائد له ولاسوته .

وقال المهندس محمد وجدى إن ١٠ مواقع جديدة تعمل من اليوم تخدم المستهلكين فى تكتات الحادى القلم - جمعية للمصريين - حى الأورمان - شارع البستان باب اللوق - صلاح الدين بالنيل - دار الهلال - الجهاز المركزى للحاسبات - الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة - العجوزة بالجيزة.

بالدولة

٦- كيفية تحقيق جودة الأداء

٧- التميز في أداء العمل والحصول على شهادة

الأيض

٨- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

(ICT) وجودة الأداء

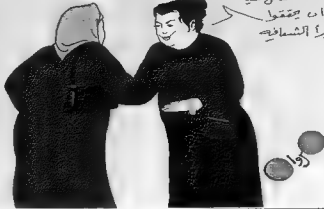
ولقد أصبحت الجودة الشاملة هدفاً لكل المؤسسات الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتنتظر إلى المستقبل المشرف بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث. ومن المؤكد أن أهم ما يميز نظريات ونظم وكليات الجودة الشاملة إنها تركز على مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف آفاق المستقبل.

ولقد أثبت الواقع والتجربة أن الجودة الشاملة بفهومها وأبعادها وأصولها العلمية والمهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطورات، وأن معيار الجودة هو عبارة عن وثيقة تصدر نتيجة إجماع يحدد المتطلبات التي يجب أن يفي بها منتج ما أو عملية أو خدمة وتصادق عليها جهة معترف بها وذلك من خلال الحصول والوصول للخدمة المعلوماتية الصحيحة.

ومن هنا نجد أن رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الخدمات الحكومية لم يعد مجرد مطلب ورغبة أكيدة من المستفيدين من تلك الخدمات ولكنه تخطى ذلك المفهوم إلى حد بعيد فاصبح واجباً والتزاماً طويل المدى على كل مسئول في كل موقع من مواقع العمل.

واقترحت ورقة العمل التالية :

بى يا اغنى وسعت
انهم هجيبولنا ورره
شفاق تشتمل عليه
مشاق يمتلوا
سيرا لشفاقه



مجموعة من التحولات الأساسية المطلوب إحداثها لتسهيل الطريق أمام تطبيق الجودة الشاملة وصولاً إلى الارتقاء بمستوى الخدمة وذلك لمواجهة التحديات في التطور المحلي والعالمي وتطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف واستشراف آفاق المستقبل

ثم عرضت الأستاذة هدى زايد كبير باحثين بالإدارة المركزية للبحوث ورقة عمل حول .

آليات تنفيذ برنامج تقييم أداء الوحدات الإدارية بالجهاز الحكومي

وأشارت إلى أن هذه الورقة تصور مقرر من كيفية قيام الوحدات الحكومية بعمل التقييم الموضوعي للأداء العالي والمستقبلي وكيف يمكن الاستفادة من تلك النتائج والمؤشرات والتعليقات للابتداء وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتحقيق التميز وجودة الإدارة

ويكمن الاسترشاد بالنماذج الصالحة للجودة الشاملة مثل النموذج الأوربي للتصنيف، معايير معايير المالك بالدريج حيث تستعمل هذه النماذج إطاراً شاملاً لكل النقاط التي يتم تطبيقها على أي وحدة ومنظمة إدارية.

ثم أعاد نموذج مقترح لتقييم الوحدات الإدارية للجهاز الحكومي وهذا النموذج مبني على قاعدة منطقية بسيطة وهي إن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الوحدات الإدارية بتسيير وإطلاق العنان للعوامل والمخالفات الكامنة للعاملين وذلك لتحقيق النتائج المرجوة.

وهو نموذج بسيط يمكن تصديقه طبقاً لاحتياجات وظروف وطبيعة عمل كل وحدة إدارية فيكون قاعدة أساسية لحظة تصمين وتطوير العمل.

وتحتوي هذه الورقة على ثلاث مراحل

- تفصيل جوائز عربية كبرى للجودة على أصعدة متعددة
- نشر ثقافة الجودة وإثارة الوعي المجتمعي بأهميتها في نهضة للجماعات.
- تسهيل ونشر المعرفة حول الخبرات العالمية المتميزة في مجال إدارة الجودة الشاملة في جميع المجالات.
- تنمية المدير العربي المعاصر للجودة الذي يستوعب تحديات العصر ويلقي الأساليب الحديثة للجودة الشاملة
- إنشاء مراكز التدريب المتخصصة.
- إيفاد العاملين والمديرين إلى الخارج لاكتساب خبرات الجودة الشاملة في منظمات عالمية وفي هذا الخصوص يرى الباحث أن هناك حاجة ملحة إلى

د. النحاس يشارك في افتتاح معرض الفنان فاروق حسنى



● شارك الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتتنظيم والإدارة في افتتاح معرض الفنان فاروق حسنى وزير الثقافة بجاليرى الزمالك للفن بحضور عدد من السقراء ووكلاء وزارة الثقافة والفنانين التشكيليين ورجال الأعمال من بينهم سفيرا للانيا واليونان والمهندس نجيب سلويز ومحمد أبو العيتين وعدد من رجال الصحافة والإعلام وأعضاء الملكة الدبلوماسية والجاليات العربية والأجنبية.

ضم المعرض ٤٥ عملاً وقال الوزير فاروق حسنى أن موضوع المعرض يدور حول التجريد وهو مضمون وجدانى بحث فهو أقرب إلى الموسيقى المرئية بالعين.

توصيات الندوة

رئيسية تلخص فيما يلي
المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية تعريف
الجهة وتجهيزها

المرحلة الثانية: التحليل والتأهيل

المرحلة الثالثة: النموذج المقترح لتقييم أداء
الوحدات الإدارية في مصر.

ثم يلي ذلك عرض ورقة حول تخطيط
المسار الوظيفي كساحد أوراق جودة الإدارة
وتحقيق أهداف المنظمة وقدمها الأستاذ عماد
نور الدين بكري باحث أول بالإدارة المركزية
للبحوث حيث تناولت تعريف الموائد البشرية
وبعض المتغيرات البيئية وأثرها على تنمية
الموائد البشرية وساهم المقصود بالمسار
الوظيفي وساهم المزايا التي تعود على المنظمة
من اهتمامها بتنمية المسارات الوظيفية للأفراد
وأهمية تخطيط المسار الوظيفي وتطويره ودور
الفرز والمنظمة في برنامج تطوير المسارات
الوظيفية وجودة الإدارة وإنجاز أهداف المنظمة
من خلال نجاحها في إدارة المسارات الوظيفية
للأفراد.

خاتمة أعمال الندوة:

دارت المناقشات حول النقاط التالية:

- كيفية التنسيق بين طموحات الفرد في
المسار الوظيفي وأهداف المنظمة وطموحاتها.
- الفرق بين تقييم أداء الفرد وتقييم أداء
التقسيمات التنظيمية أو الوحدة الإدارية
ككل.

- كيف يتم تقييم أداء فعال للمنظمة في ظل
الظروف الحالية في بيئة العمل في مصر
- تشجيع روح الابتكار والإبداع لدى الأفراد
وهذا دور رؤساء الإدارات على طريق عمل
اجتماعات دورية للعاملين وحسم مشاكلهم
والعمل على حلها وكذا الاستفادة من القدرات
والمواهب الشخصية لدى كل فرد من العاملين.
- لا بد أن يستشعر الفرد التغيير الذي يتم
في الوحدة الإدارية ويأتي ذلك بنشر ثقافة
التغيير والهدف منه وجوداء.

- العمل على تحسين بيئة العمل الاجتماعية
والثقافية... الخ وربط العواطف بالثواب
والتقارب.

- مواجهة ظاهرة الفساد الإداري وذلك
باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة
وخاصة في مجال الخدمات للحد من التعامل
المباشر بين مقدم الخدمة ومتلقيها.

أند الندوة لتقرر،
جمال سيد عبد العال

١- العمل على تنمية الوعي بأهمية
استخدام الطرق المعيارية في قياس
الأداء للمنظمات والوحدات الإدارية
بالجهاز الحكومي.

٢- ضرورة وجود معايير لقياس
الأبعاد المختلفة لتقييم الأداء المؤسسي
تغطي الجوانب الأساسية:
الفاعلية في تحقيق الأهداف.

الكفاءة في استخدام الموائد
الاقتصادية للوحدات الإدارية.

جودة الخدمات التي تقدمها
الوحدات الإدارية.

مؤشر الانشاجية والعلاقة بين
مدخلات ومخرجات تلك الوحدات.

مؤشرات خاصة برضا العملاء
وطالبى الخدمة.

٣- الاهتمام بتفعيل المؤشرات
التي تقيس فاعلية وأداء العمل
تقريباً بصورة عشوائية.

وتطويره.

٤- تصميم برامج تدريبية لأعداد
الكوادر المؤهلة للقيام بتطبيق المعايير
والمؤشرات في مختلف القطاعات

الحكومية والقطاع الخاص
بأعداد وتصميم البرامج الملزمة للجهات
الخدمية والإيرادية.

٥- أن يعمل الجهاز على نشر مفهوم
قياس الأداء المؤسسي بالأجهزة
الحكومية لرفع كفاءة الأداء مما يؤدي

الى نشر ثقافة الجودة والمناقشة بين
الأجهزة الحكومية.

٦- يجب على جميع وحدات الجهاز
الإداري بالحكومة أن تطور اهدافها
بحيث تكون قابلة للقياس مع ضرورة

التحديث الدوري عن نتائجها وما تم
تحقيقه من أهداف فعالية.

٧- اسناد مهمة تطبيق المؤشرات
والمعايير المعتمدة لدى الوحدات الإدارية
الى أحد التقسيمات التنظيمية الملزمة

(التخطيط والمتابعة) وتكون مهمتها
تطبيق هذه المعايير والمؤشرات.

٨- إنشاء وحدة تنظيمية للجودة
داخل وحدات الجهاز الإداري لمراقبة

مواصفات الجودة والتعامل مع
المتقدين من الخدمة والتحسين

المستمر وخلق ثقافة الجودة على أن
تحدد مواصفات الجودة في ضوء
المؤشرات والمعايير الكمية التي سبق
تجديدها.

٩- تطوير اللوائح والنظم الإدارية
التي تعمل بمقتضاها الأجهزة الحكومية
مما ييسر من إجراءات العمل وييسر
على جهات التعامل مع هذه الأجهزة

وذلك من خلال توسيع وتعميق
المشاركة وتبادل الرأي في مشروعات
القوانين واللوائح والقرارات الوزارية
والتشريعية وأن تكون القوانين
واللوائح مستندة على معايير قياس
الحكومة لمعايير الجودة ومعايير قياس
الأداء.

١٠- إرفاق ضرورة تنمية العاملين
قبل البدء في مشروعات تقييم الأداء
الحكومي لتحقيق تطابق بين العاملين
داخل الوحدة وأهداف المشروع لزيادة
الفاعلية المرجوة.

١١- تطوير أنماط تعامل الأجهزة
الحكومية مع جمهور المستفيدين
خاصة ما يتعلق بحل مشاكلهم ويتطلب ذلك
تفعيل الأجهزة الحكومية لتفعيل
الخدمات وغير المترتبة بوجهة نظر
المتقدين وذلك من خلال السعي
للتواصل مع المجتمع على احتياجاته
وإيجاد حلولها بزيادة الخدمات المقدمة
لهم وايضا من خلال إتاحة الفرص
لإجراء حوار مفتوح حول السياسات
والتشريعات واللوائح والتشريعات
والشكلا من منظور كل طرف بما يفيد
في تنمية وتشكيل أنماط جديدة من
الخدمات التي تتلائم مع احتياجات
العاملين.

١٢- تطوير القيادات والكوادر العليا
بالمنظمات الحكومية حيث أنها تمثل
العنصر الأساسي في قيادة وتوجيه
العمل بهذه المنظمات وتختلف المناهج
التي يمكن تبنيها في تطوير القيادات
الإدارية العليا فبعضها يركز على
عمليات الاختيار والتعيين في المناصب
القيادية والبعض الآخر يركز على
التدريب والتنمية الإدارية لخلق كفاءات
إدارية فعالة.



بنزود الجزائر

دفتريو فير اطفاء خراف الصغير

وتتعدد الفروض يتعدد مبيعات الـ ١٠٠ جنيه
بعدد القسي ٢٠٠ فريضة مستحب لكل دافئ
• به دوى المستحب ٢٠ مستورات مستحبة
• على ذات العوازل في ١/٣٠ ، ٧/٣٠ ، ١٠/٣١
• إكاثية المستحب من الدافئ من خلال الات
• الصلوف الأكسي على مستطار ٢٤ مساحة.

• جالورة أوكسي ٦٠ السط جنييه
• جالورة جانييه ٢٠ السط جنييه
• و جالورة كل منها ١٠ آلاف جنييه
• و جالورة جانييه ٢٠ السط جنييه
• كل ١٠٠ جنيه فريضة لمطول المسحب



البنزود
الجزائر
الاقرب اليك



نظرات في الإدارة القضائية

العدل الاجتماعي والإداري.. والمنازعات القضائية

وليذكر الجميع قول رسول الله صلى الله عليه وسلم « ليس القوي بالصبر » ولكن القوي كثيرة في كبح جماح الغضب وعدم الوقوع في الشرور والبطولة والجرائم منها قوله عليه الصلاة والسلام « من غضب منك فليتوضأ » لأن الغضب من الشيطان والشيطان من النار والنار بقلتها لله. وفي الهدوء صفة وألمتتان وفي التهور والتلم ثمة للأصعاب ووقع في برائن الأمراض المعروفة كالكسر وضغط الدم والشلل وغير ذلك من شعور بوحدة الابتعاد النفس من القارب واصطفاء وبعاد ورفقاء، ولابد أن يسبق العدل الإداري العدل القضائي فمثل المنازعات الإدارية ومن ثم لا يحتاج الحال إلى الكثير من الحكم الإداري ولا إلى التقاضي في دعاوى القضاء الإداري. وطرق إقامة العدل الإداري يستطيع الكثيرون من المختصين الكلام عنها وفهمها خير من كاتب هذا المقال الذي يكتبني برسي القضاة مثلاً كان يفعل فرسان القرون الوسطى ويكتبني بالإشارة إلى أن العدل الإداري يقوم على أساس التحسين من النظم الإدارية وإصلاحها وميلها وإقامة نظم الأجور والمرتبات الحاصل الذي يتناسب مع ظروف المعيشة الناتجة في الأزمات والفناء المستشري مع قلة القيمة الشرائية للنفود والمصارف بالدول الجارية فمثل قبل لوم مدرسي التربية والتعليم الذين يمارسون الدروس الخصوصية يجب النظر إلى أسباب وجود هذه الظاهرة وليس إلى نتائجها فالواقع يدل على أنه يسمح للمدرسين في الإصرار والعمل في دول أخرى تعليمهم أطفال مايتقاضون في وطنهم فعندما يعمدون بشعورهم بأنهم محبوبون في بلادهم فيتمنون لأنفسهم مايتقاضون في بلادهم وتحسن من طريق الدروس الخصوصية وبعضهم يصيحبهم طبعاً لشارع فلا يقبلون عند ذلك بل يقرؤون لهم من مزبد. وحدث في مناسبة ما مثالية مستورى التبريات في مصر بالمقارنة بالمرتبات في البلاد العربية وحدثت أحد المختصين بالمدرسين في المناهج بأنها كتا ندفع أجوراً تلك تعادل أجورهم بعدد لهما وقع استغراب لهذا القول شرح رأيه بالقول بأنه عندما كانت الإدارة المصرية تطلى الموظف خريج الجامعة مرتباً شهرياً قدره خمسة عشر جنيهًا بإعانة الفلاح لم تكن الإدارة في البلاد العربية تبذل لثلاثة أكثر ما يعادل ثلاثين جنيهًا فالحال هو أن القضاء كان صدر الجنيه الفهمي ٩٠،٠ قرشا مصرياً أي أن القيمة عشر جنيهها تعادل حوالي خمسة عشر ونصف جنيهها



■ بقلم الدكتور عبد الفتاح إبراهيم السيد بلور
وكيل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

سيؤدى تلقائياً إلى التقليل من الخصومات والمنازعات أمام القضاء فلما كانت صناديق فتح للشكل قليلة سهل بالتالى تصريفها بالقتل من الجهات المختصة لفحصها وتسويتها، وما لاحظ أن البلاد والقوانين التي اعلمها بالطبيعة ويعرفون ولجباتهم يقل فيها دور الشرطة والقضايا والأمن والمؤكدة والقضاء إلى حد كبير.

العدل الاجتماعي

وقامة العدل الاجتماعي يكمن في طريق نشر الأخلاقيات والروح الإنسانية الشبيهة بروح التسليم الذي يفيض عليه الإسلام، فالعلم الحق سمع في بيعة وسمع في شركته ويقدم خشية الله في عمله قبل خشية الناس بما فيهم السلطة والقضاء فهذا سيقبل من الدعوى المدنية والإدارية والتجارية والجنائية كثيراً، والبعض على إقامة العلاقات الطيبة بين الأزواج والاراد الأسرة سيؤدى إلى تقليل القضايا التي زالت كثيرا في الأحوال الشخصية ومشاكل الأسرة وخاصة قضايا الطلاق التي أثبت الواقع أنها أضرت بنفسه قبل الرجال وأدت إلى تفكيك الأسرة وتشرير الأبناء والكساد في الزواج ولا حول ولا قوة إلا بالله.

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم مخبركم خيركم لاهل وألأ خيركم لاهله فلا بد من إشاعة روح التسليم والتخاضل بين أفراد الأسرة فالتفكير خير من الشقاق والأتانتيه ويقول الله فيمنع من بات مطعوما ولم يبيته ظلماً، فنفتر الخير ولجب لأن الشر بكل أنواعه قد استشرى واستفحل وشكلت البطلة خطراً جسيماً على المجتمع والهادى بالله، فإن المصريين الذين كانوا طيبين؟ وأين الزوجة الصالحة التي حض عليها الدين؟ وأين الزوج الصالح العادل؟

في مقالات سابقة بهذه اللجنة الغراء تم عرض تنظيم السلطات في الدولة ومؤسسات القضاء الإداري في ظل الإصلاح الإداري الذي بدأ منذ عام ١٩٤٦ في مصر بإصدار القانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٦٦ بإنتشاء مجلس الدولة والذي تم تعديله مرات بعد ذلك بقوانين أخرى معروفة تحقيقاً للرعاية القضائية على تصرفات الإدارة أخذاً بفكرة ونظام إزواج القضاء كما هو الشأن في فرنسا وبلجيكا حيث كان القضاء في مصر قديماً وحيداً ينظر في كل القضايا والمنازعات المدنية والتجارية والجنائية والإدارية - ولأن كان يوجد معه من قبل القضاء الشرعي الذي كان مختصاً بالأحوال الشخصية ورؤى بعد ذلك في ظل النظام الجمهورى ضمه إلى القضاء العادى المدني، ولأن كان ذلك قد تم من حيث الشكل والضم وليس من حيث المضمون إذ أخذت للحكم الشرعية شكل دواش بالحكم المدنية تختص بالأحوال الشخصية من زواج وطلاق ونسب ونفقة وميراث وصايا ووقف ونحو ذلك من المرووعات لعلقة فيها الشريعة الإسلامية التي هي قانون النظام العام في مصر وبشخصية للأحوال الشخصية المسلمين وغير المسلمين وحتى بالنسبة إلى المجالس القبلية. ويلاحظ أن التمدل من حيث الشكل قد إنصرف أيضاً إلى إنشاء محاكم الأسرة مؤخرًا فهي مجرد إستبدال لاسم محاكم ودواش الأحوال الشخصية التي كانت تطلى هذه الاختصاصات من قديم الزمان وقبل أن نعرفها الدول المتقدمة حديثاً التي يكن أنه ينقل عنها، وللهو هو إقامة العدل الحقيقي بغض النظر عن شكل واسماء المحاكم.

بعض التقاضى

ولعله يجدر بهذه المناسبة إبراء رأى خالص فيما يتعلق بموضوع نشر وهو كثرة القضايا أمام المحاكم ما يسببه ذلك من بقاء التقاضى وتأخر إصدار الأحكام. فبوجه النقد إلى رأى الذى يقول بأن علاج ذلك يكون بزيادة عدد للمحكمة وزيادة عدد المشتغلين بالقضاء لأن هذا يعتبر علاجاً في المص و للتنازل والآثار وليس علاجاً من المنبع لسبب ولجنود للمشاكل إذ أن هذا رأى المعتقد يؤدى إلى الدوران في حلقة مفرغة حيث تضطر زيادة المنازعات وبالتالي التثخيز الكبير في الفصل فيها وزيادة جهات القضاء والقرواية في المشتغلين بها.

وأولاً هو معالجة المسببات والجنود وهذا بالتالى يقلل من المنازعات والقضايا ويصلح مشاكل تأخر الفصل فيها فيجب الاهتمام بإقامة العدل الاجتماعى والعدل الإدارى إذ أن هذا



تتألف من جميع المستشارين وثلثة من السائل رئيس المجلس وعند غيابهم القدم الحاضرين من نواب الرئيس ثم من المستشارين، وتدعى هذه الجمعية العمومية للانعقاد بناء على طلب رئيس المجلس أو ثلثة من أعضائها الرئيس أو خمسة من أعضائها ولا يكون انعقادها صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها، كما تجتمع كل من المحكمة الإدارية العليا ومحكمة القضاء الإدارى بهيئة جمعية عمومية للنظر فى المسائل المتصلة بنظامها وأسورها الداخلية وتوزيع الأعمال بين أعضائها أو بين دوائرها، وتتألف الجمعية العمومية لكل محكمة من جميع مستشاريها العاملين بها وتدعى إليها هيئة المفوضين ويكون لمثلها صوت معهود فى الدائرة، وتدعى للانعقاد بناء على طلب رئيس المجلس أو رئيس المحكمة أو ثلثة من أعضائها أو بناء على طلب رئيس هيئة المفوضين ولا يكون انعقادها صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها وتتكون الرئاسة لأقدم الحاضرين ويجوز لرئيس المجلس أن يحضر أية جمعية عمومية وفى هذه الحالة تكون له الرئاسة، وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين وإذا تساوت الآراء يرجع الجواب الذى منه الرئيس.

الفقوى والتشريع

ومن المعروف أن لقسمى الفتوى والتشريع بمجلس الدولة لخصائصهما العمومية أيضاً وتشكل برئاسة نائب لرئيس المجلس وعضوية نواب رئيس المجلس بقسمى الفتوى والتشريع ومستشاري قسم التشريع رؤساء إدارات الفتوى، وتختص هذه الجمعية العمومية بإبداء الرأى مسبقاً فى المسائل المالية والدستورية وغيرها من المسائل القانونية التى تعال إليها بسبب أهميتها من رئيس الجمهورية أو من رئيس الهيئة التشريعية أو من رئيس مجلس الوزراء أو من أحد الوزراء أو من رئيس مجلس الدولة، والمسائل التى ترى فيها لجان قسم الفتوى رأياً يخالف فتوى صدرت من لجنة أخرى أو من الجمعية العمومية لقسم الفتوى والتشريع، وبمسائل التى ترى إحدى لجان قسم الفتوى إحالتها إليها لأهميتها، والمسائل التى تنشأ بين الزوارات أو بين المصالح العامة أو بين الهيئات العامة أو بين المؤسسات العامة أو بين الهيئات المحلية أو بين هذه الجهات وبعضها البعض، ويكون رأى الجمعية العمومية لقسم الفتوى والتشريع فى هذه المسائل ملزماً للجانين ويجوز أن طلب إيداع الرأى فى المجلس الدوائرى والدولية الدستورية والتشريعية السابق ذكرها أن يحضر بنفسه جلسات الجمعية عند النظر فى هذه المسائل، كما يجوز أن يندب من يراه من ذوى الخبرة كمستشارين غير عابدين ويكون لهم - وإن تسعدوا - صوت واحد فى هذه الفوات. كما تختص هذه الجمعية العمومية بمراجعة مشروعات القوانين وقرارات رئيس الجمهورية تلغى الصفة التشريعية واللوائح التى يرى قسم التشريع إحالتها إليها لأهميتها.

ذهبوا فهل يتقاضى الموظف المعين بمؤهل أعلى فى أول تعيينه ما يعادل خمسة عشر جنيهاً تعينياً شهرياً بسعده وقبضته فى الوقت الحالى، فاقسم موظف المناقصات الحاضرين فى هذه المناقشة.

العدل الإدارى

هذه بعض الصور التى عساهما تساعد على إقامة العدل الإدارى بجانب نشر العلاقات الإنسانية وتثقيف القيادات الإدارية وتحسين علاقات وإجراءات العمل والإدارة وتطوير الإدارى بصفة عامة عساهما تشكل إسهاماً للإصلاح الإدارى والقضائى وأن تكون هناك جراحة فى مبادرات الإصلاح، فمن المعروف أن حكم المحكمة الدستورية أعطى الحق للموظفين الذين أحيلوا للمعاش فى مقابل وبدل الأجازات التى لم يحصلوا عليها قبل خروجهم من الخدمة زيادة على ما كان قد صرف لهم عند خروجهم من بدل ثلاثة أشهر أو أربعة أشهر فقط، فترتب على ذلك أن قام هؤلاء الحاليين إلى المقاضى برفع دعائهم أمام محكمة القضاء الإدارى بالفرق وكثرت هذه القضايا إلى حد تخصيص الباقية دوائر لها فى محكمة القضاء الإدارى بالفاهرة بل وزعت كميات من هذه القضايا على دوائر أخرى، وطبعاً كان ذلك له آثاره السلبية على التوزيعات الأخرى من القضايا أمام مجلس الدولة. وكان يمكن علاج ذلك بسياسة إدارية دون ترك العجزة الحاليين للمعاش للجورى وراء المحاكم ودفع التعاقب للمحامين. فإين قيل أن ذلك سيكون له أثر كبير فى الأقاليم على الميزانية العامة فى وقت واحد وستة مائة واحدة فإنه كان يمكن تقاضى ذلك من طريق جدول الحالات كلها لآلات الأسبقية فى الخروج من الخدمة والإحالة إلى المعاش وتوزيعهم على عدة سنوات مالية فى دفع هذه الاستحقاقات على طريق جدول الإزالة دون تركهم للجوم إلى القضاء فإين هذا ضرب لعصفورين بل لعصفارين بجور واحد إذ نزع الموظفين الحاليين إلى المعاش من عناء وتكاليف التقاضي وتقل أعداد القضايا ونخف الإقبال على الميزانية العامة وعلى محامى مجلس الدولة وأعضائها وكذلك على أعضاء الحكومة وموضوع قضايا بدل الأجازات ما هو إلا مثال من حالات - أخرى متكررة كثيرة يمكن حلها إدارياً وعن طريق التصلب، مع ملاحظة أنه حتى اللجان التى أنشئت فى كل الجهات الحكومية للتسوية بغض المنازعات لم تحترم قراراتها وأخذت قراراتها على سبيل التسوية الاستشارية العامة ملزمة وغير قابلة للتطبيق فلم يكن لها فاعلية بل على العكس إنقلت فعاليتها إلى أن زادت إجراءات ومراحل التقاضى والمنازعات فزادت من الجهود المبذولة على عائق أصعب الحقوق المتقاضين.

الإصلاح القضائى

والأفضل المشرفين على الإصلاح القضائى والإدارى أن يأخذوا برأى المختصين المقيدين فى نقاب القضاء ومجال الإدارة للوصول إلى أفكار وآراء صائبة فى طرق العلاج للمشاكل والإصلاح مثل المستشارين فى القضاء العالى ومحكمة النقض وقادة وإسادة الإدارة والقانون، فمعروف أن كل محكمة جمعيتها العمومية التى يمكن أخذ رأياها فى علاج مثل هذه المشاكل كشخصية زيادة على القضايا وتكسرها وتأخرها فمثلاً تشكل فى مجلس

الحكم الادارية

كما تجتمع للمحكمة الإدارية بهيئة جمعية عمومية تتألف من جميع أعضائها وذلك للنظر فى المسائل المتعلقة بنظامها وأسورها الداخلية، وتدعى للانعقاد بناء على طلب رئيس المجلس أو نائب رئيس المجلس للختص لهذه المحاكم أو رئيس هيئة المفوض أو ثلثة من أعضائها، ولا يكون انعقادها صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها، وتدعى إليها هيئة المفوض ويكون لمثلها صوت معهود فى الدائرة، وتكون الرئاسة لنائب رئيس المجلس لهذه المحاكم وفى حالة غيابه تكون لأقدم الحاضرين، ويجوز لرئيس المجلس أن يحضر أية جمعية عمومية وفى هذه الحالة تكون له الرئاسة، وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين وإذا تساوت الآراء يرجع الجواب الذى منه الرئيس يتلخى الصفة التشريعية واللوائح التى يرى قسم التشريع إحالتها إليها لأهميتها.

تتظم المجلس القومي للمرأة بالتعاون مع البنك الدولي ورشة عمل «تدريب المدربين في مجال التخطيط الاستراتيجي في الفترة من ١٩ نوفمبر إلى ٢٣ نوفمبر ٢٠٠٦» بهدف:

- اكتساب المعرفة والمهارات عن بعض جوانب العملية التدريبية ومهارات العرض والتقديم وذلك لاعاد التدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي... • خلق وتطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة... • بناء روح الفريق والعمل الجماعي... • زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء بالنسبة لمدري إدارات التخطيط في الوزارات المختلفة. ■

ورشة عمل عن تدريب المدربين في مجال التخطيط الاستراتيجي

- ٧ - أعضاء المنظمة في سلم وظيفي هيكل وثقافة بيروقراطية.
- ٨ - نأرا ما يلتفت إلى التمكين وتحقيق تغيير تحويلي أو جذري.
- ٩ - يركز على الكفاءة.
- ١٠ - لا يشكّل تحليل البيئة الخارجية.
- ١١ - ينتهي مبدأ حل المشكلات.
- ١ - التخطيط الاستراتيجي
- ٢ - أطول زمناً
- ٣ - مبنى على رؤية مستقبلية للمنظمة/ متكامل
- ٤ - محاولة خلق فرص جديدة وموارد محتملة
- ٥ - يأخذ المبادرة/ الابتكار/ اكتشاف/ طاقات ودفع للتغيير الإيجابي.
- ٦ - يركز على الناحية النظرية مع محاولة تطبيقها عملياً بقدر أكبر.
- ٧ - يركز على تحليل البيانات الكمية والاستنتاجات المنسوبة.
- ٨ - أعضاء المنظمة في وحدة عضوية حول هدف رؤية مشتركة وثقافة متجانسة
- ٩ - يهدف إلى دفع المنظمة قدماً إلى الأمام ويمكن تجهيزها المختلفة.
- ١٠ - يركز على الفاعلية
- ١١ - يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتقاطعا مع البيئة الداخلية
- ١٢ - ينتهي مبدأ حل الصراعات.

أهداف الإدارة الاستراتيجية:

- ١ - التوصل إلى تخطيط استراتيجي وصيغته في وثيقة.
- ٢ - ضمان التطبيق الناجح لهذا التخطيط الاستراتيجي.
- ٣ - استدامة الأداء المتميز.
- ٤ - تحديث المكنون/ عادل محمد الدني أستاذ ورئيس قسم الطب النفسي بكلية الطب - جامعة الأزهر عن خصائص التدريب الناجح وهي:
- ٥ - مهارات الاتصال/ أسلوب التعامل مع الآخرين/ مهارات اجتماعية.
- ٦ - مهارات التقديم والعرض.
- ٧ - الوجود، «مكانيته» لفت الانتباه - شخصية جاذبة.
- ٨ - الثقة بالنفس.
- ٩ - لديه مقدرة اتصالية فعالة.
- ١٠ - خلاق ولديه معلومات قيمة - مهنة

- تمارض أهداف المستقبل مع أهداف الموضوع.
- عدم وجود ارتياح بين المستقبل والمرسل.
- ثم تناول اللواء ماهر خليفة بالشرح كيفية التعامل مع الأنماط الشخصية المختلفة أثناء جلسات الحوار مثل الثرائر والنقاش الخجول والمناقش العبد والمناقش المتعال والمعرض دائماً والطريف والمناقش الذي يسرح ويميد.
- أنواع الأسئلة التي يمكن أن يوجهها المدرب وأيضا التي يمكن أن توجه إليه وكيفية التعامل معها كما تناول الاعترافات التي يمكن أن يوجهها المدرب أثناء عرضه للموضوع وكيفية التعامل معها.

ثم تحدث عن موضوع التخطيط الاستراتيجي والخطأ المستهجنة للنوع الاجتماعي حيث بدأ حديثه عن تعريف التخطيط الاستراتيجي، هي المسار الأساسي الذي تفتارده المنظمة من بين البدائل المتاحة لتحقيق غايتها وأهدافها في ظل ظروف مستقبلية غير مؤكدة اعتماداً على التقدير والتنسيق السليم للأهداف والوسائل.

التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بوضع رؤية مستقبلية وتخطيط بعيد المدى يقوم على دراسة اليرامع والقرارات التي من شأنها تحقيق الاستراتيجية المنشودة، والوصول إلى الرؤية التي حدثتها لنفسها في المستقبل وذلك باستخدام الفرص والموارد المتاحة والتغلب على أية مخاطر أو تهديدات محتملة وهو في نفس الوقت عملية دائرية ومستمرة.

وأوضح اللواء/ ماهر خليفة بأن هناك فروقا بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي.

التخطيط التقليدي

- ١ - أقصر زمناً
- ٢ - تحليل وليس بالضرورة مبنى على رؤية
- ٣ - في حدود الموارد المتاحة.
- ٤ - يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة
- ٥ - يستخرج من الماضي.
- ٦ - يركز على الناحية التقنية والعمليات التنفيذية بقدر أكبر.
- ٧ - يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية.

وتحدث اللواء ماهر خليفة استشاري التنمية المؤسسية وأمين عام المنظمة المصرية للاعلاج الإنساني عن التدريب وقال أنه:

تزيد السرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يمكن أن يكتسبها وذلك بهدف تحسين أدائه بما ينمكس على تحسين أو سد فجوة أداء مؤسسي وأضاف أن التدريب ليس هو العلاج لكل مشاكل المنظمة ولكن يمكن استعماله كعلاجية بعض مشاكلها، كما حدد الفروق بين الطرق التقليدية للتدريب والتدريب المثلثون.

وإن التدريب المثلثون بالنتائج يعتبر عنصر متكامل مع أنشطة أخرى ويتم بالتعاون مع الإدارات الأخرى ويقدم تحسين الأداء في المؤسسة ويحدد هدفه ضمن خطة أشمل لتطوير الأداء في المؤسسة وزيادة الانتاجية.

كما تناول اللواء ماهر:

- الأساليب المستخدمة في التدريب مثل:
- المحاضرة
- الأوراق الموزعة.
- اللوحة القلابة
- الشفاقات.
- عوائق الاتصال في المراحل التدريب
- أ - مرحلة الاستماع ربما يكون المستقبل غير مستمع للأسباب الآتية:
- قد يكون الوقت غير ملائم.
- الصوت خافت.
- الوسائل المستخدمة بالعرض غير جذابة.
- مشكلة في فهم اللغة لا خلاف اللهجات.
- ب - مرحلة الفهم ربما كان المستقبل غير متقن للأسباب الآتية:
- سموع تعبير وسوء صياغة بعض الجمل.
- عدم وجود ترتيب متقن للأدوات المستخدمة في الشرح.
- ج - مرحلة القبول: ربما كان المستقبل مستمعاً ومتقناً لما يقوله البسر ولكن يرفض الأفكار المطروحة ومقاوما لها وذلك للأسباب الآتية:
- لا يشعر بأهميتها أو علاقتها بعمله.



• لجنة الخدمة المدنية بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة تتوافق على

٢٠٠٠/٢٠٠١: بدّل العدو للعاملين بالرى المصرى بالسودان
من قادة لجان الإقامة للعاملين بمدينة العدو بالناب

[illegible]

وحين ذلك ان اللجنة تضم في عضويتها لستين نائبا، منهم ثلثون نائبا
رئيس مجلس الدولة ورئيس الجمعية العمومية للنسب القوي والتشريع
والاستثمار عادل رفقي نائب رئيس مجلس الدولة ورئيس قسم التشريع
والاستثمار الخفلاوي محمد الخفلاوي لستين القانوني رئيس الجهاز
والاستثمار محمود محمد عبد الحميد رئيس قطاع الوزارة يوزار كماله
والاستثمار ابراهيم عبد الحميد محمد رئيس الادارة العامة للخدمات العامة
للدولة يوزار كماله

بالتعليم.

- مراهب جيد - مستمتع جيد.
- القدرة على التعامل مع الآخرين - يستمر
- المشاكرين ولديه مسداقية.
- يقيض القرارات سداية - يتكمن من التقييم
- واعطاء تغذية استرجاعية.
- كما قدم عدة نصائح للمدرّب وهي:
- ١ - التحضير الجيد.
- ٢ - معرفة الهدف جيداً.
- ٣ - التخصيص للموضوع.
- ٤ - تهئية المناخ الكلي للعرض من حيث
- الإضاءة - تنظيم المجرة والوقت.
- ٥ - مرحلة أثناء التقييم
- ٦ - التفكير أولاً ثم التحدث ثانياً
- ٧ - استخدام لغة مشتركة مع تجنب
- التيقنيزين بلغة المفهومة والكلمات الصعبة
- ٨ - تحديد الموضوع تمهيداً لنقطة.
- ٩ - عرض فكرة واحدة.
- ١٠ - استخدام تسلسل منطقي
- ١١ - الإيجابية وتقلات الآخرين.
- ١٢ - التقلات من قبول المشاكرين للفكرة قبل
- الانتقال إلى فكرة أخرى.

عزلة بعد التقسيم

١٢ - الاهتمام بالتغذية الراجعة.

١٣ - اكتشاف التغيير الذي يحدث في المجموعة نتيجة العرض لأن التغيير هو مقياس نجاح البرنامج التدريبي وكلما كانت درجة التغيير أكبر كلما كان النجاح أكبر.

١٤ - وقد شاركت في ورشة العمل الأستاذة/ أيلين ويصا مدير عام الإدارة العامة للتخطيط وقالت أن الورشة حثلت العديد من النتائج الإيجابية.

١٥ - أولاً اكتسب معلومات ومهارات جديدة في المجالات الأتية

١ - أهمية التخطيط ودوره في تحسين أداء العاملين عن كيفية أعداد عناصر الخطة الاستراتيجية.

٢ - كيفية إعداد تقرير المتابعة

٣ - أعداد برنامج تدريبي وتقييمه بطريقة تتسم بالجدوى بما يحقق الأهداف المطلوبة منه

٤ - الافتتاح بأهمية دور التخطيط والمتابعة

٥ - تحسين أداء العاملين بالمنظمة

٥ - تكوين رؤية مستقبلية للمنظمة التي تعمل بها.

٦ - كيفية التواصل والتعامل مع الآخرين.

٧ - تلبية الاحتياجات المؤسسة وذلك عن طريق تحليل احتياجاتها وتقديم الحلول في الطرق.

٨ - تكامل دور التخطيط والمتابعة في المنظمة.

ثانياً: تبادل الخبرات مع المشاركين في الورشة والعاملين في الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى ومناقشتها والمشاكل التي تواجههم في مجال الترق الاجتماعي وطريقة وضع الحلول المقترحة لهذه المشاكل.

ثالثاً: أن ورشة العمل اكتسب من معرفة

أستاذة د. هاديان ب. هاديان

فى تقرير عن المؤتمر الدولى حول لامركزية التعليم

ضخامة التعليم المصرى وانتشاره تمثل تحديا نحو التوجه للامركزية

■ عقد فى السابيع عشر من شهر مارس الماضى المؤتمر الدولى حول لامركزية التعليم وشارك فيه بعض الوزراء والمحافظين وكبار مسئولى الدولة بهدف عرض خبرات قابلة للمقارنة اعدة دول فى مجال اللامركزية حول لامركزية التعليم، وشارك فيه عدد من المحاضرون من مختلف الدول:



■ إعلان التقرير /
مصطفى الهامى
مصطفى
مدير عام القبة القبطى

أن تحدث وزارات التربية والتعليم تغييرا فى نظام لامركزى ومناقشة كيف يمكن تحسين الجودة فى نظام لامركزى فى غياب سياسة حكومة مركزية نشطة وفعلت هذه الجلسة استراتيجيات وسياسات ضمان أن تقرر اللامركزية مدارس تمتلك العناصر اللازمة لتنصيب التعليم والتعلم فى سياق لامركزى وقد تناول جزء هام من الجلسة البنية المكنة التى يجب أن توفرها الحكومات المركزية والإقليمية لكى تتحقق الجودة وقد شملت هذه الجودة على أمثلة لدول من أندونيسيا وجنوب أفريقيا.

التوجه نحو اللامركزية فى التعليم فى مصر

أن التحديات التى تواجهها هى ضخامة النظام التعليمى المصرى وانتشاره مما يفتقر عمليا إدارته مركزية، لذا لابد من التوجه نحو اللامركزية فى التعليم.

واللامركزية هى عملية نقل الصلاحيات من مستويات اتخاذ القرار المركزى إلى مستويات تقديم الخدمة الأمر الذى يركز على إعطاء مزيد من صلاحيات اتخاذ القرار على مستويات الإدارة والمدرسة، وتوزيع المديرية وديوان عام الوزارة من المهام التقليدية، مع تعاطف دورهم الرقابى والمهني والتنظيمى.

والمشكلة التى تواجهها هي عملية نقل الصلاحيات تطوير التعليم فى مصر فقد تم التركيز على جعل الإصلاح متركز على المدرسة، وأن صياغة الإطار العام للامركزية فى التعليم يجب أن يركز من صلاحيات مستويات المدرسة وإدارة العملية التعليمية وإدارة الموارد ذات الصلة مثل الموارد المالية، والموارد البشرية والتكنولوجية، والعاملين فى العملية التربوية، وأعمال الصيانة، وأساليب التدريس، وسبل التواصل مع المجتمع للمنى التعليمية بالمدرسة، وغيرها من جوانب الإدارة المنتمية إلى المدرسة.

بعض البرامج الهامة للامركزية للنظام التعليمى فى مشروع الخطة الاستراتيجية

- أولا: زيادة صلاحيات المدرسة واتساع رقعة المشاركة المجتمعية فى اتخاذ القرار.
- يحدد يحقق هذا التوجه تمكيناً جوهرياً لإدارة المدرسة فى مجالات عديدة من أهمها:
- إدارة الوقت فى اليوم الدراسى.
- إدارة المدرسين والعاملين والإداريين بالمدرسة بما فى ذلك التوزيع والطالب
- إدارة الموارد المدرسية.
- إدارة المواد والروافد التعليمية.
- إعداد موازنة المدرسة المرتبطة بالنقطة.
- التجهيز لجهات الاعتماد والجودة للحصول على الاعتماد.
- تحديد متطلبات التدريب والتسمية المهنية

والمسؤوليات إلى المدارس ومجموعات المدارس نقلا من تجربة شيلي وأندونيسيا وجنوب أفريقيا.

وفى الجلسة الثالثة حول التعليم اللامركزى تناول موضوع أهمية إيجاد سياسات لتحويل التعليم ينقل مع تصميم اللامركزية مع وصف النماذج البديلة لتحويل التعليم اللامركزى ومناقشة أهمية وضع تطوير تحويل التعليم فى الخدمة فى تسلسل الإجراءات التى ستخضع لتطبيق أو تطبيق اللامركزية وقد أوضحت الجلسة دولة شيلي كيف يمكن تصميم التمويل المصمى التمس بالشفافية وخلق حوافز للكفاءة والجودة وأوضحت حالة جنوب أفريقيا كيف يمكن أن يسمح التمويل بدرجات استقلال ذاتى كبيرة للحكومات الإقليمية والمدارس بينما يعالج فى الوقت نفسه حالات عدم المساواة الاجتماعية..

وتناولت الجلسة الرابعة دور المعلومات والمساءلة ورات أن أحد عود اللامركزية يتمثل فى زيادة مساءلة مسمى الخدمة أمام العملاء فيما يتعلق باستخدام الموارد واستعرضت هذه الجلسة بعض الأمثلة والإجراءات التى يمكن أن تساعد على ضمان المساءلة وتقليل من تسرب الموارد التعليمية وكان الغرض من هذه الجلسة هو توضيح الدور الهام الذى تلعبه المعلومات - إنتاجها وكذلك نشرها - والحكومة الجيدة فى ضمان المساءلة. وقد غطت هذه الجلسة أيضا شروط الحركة والمعلومات للحساسية بما فى ذلك دور مجالس التعليم (على مستوى المدارس) والمشاركة المجتمعية واستخدام المعلومات لمقابلة الآراء التالى والإكاديمى وقد تم استخلاص الأمثلة المقدمة فى هذه الجلسة من تجارب موزمبيق من الكسليك ونيكاراجوا والبرازيل وجنوب أفريقيا.

وتطرقت الجلسة الخامسة إلى خلق ظروف التعليم التمس بالجودة فى المدارس، وأن الغرض من هذه الجلسة هو توضيح حاجة وزارات التربية والتعليم إلى توفير أدواتها ووظائفها لضمان الجودة فى نظام لامركزى ومناقشة كيف

• أليسون ساليها وزير التربية والتعليم السابلية بالبرازيل، وبوبى سوير أمان مدير التخطيط التربوى جنوب أفريقيا، وويليام جوسونز اليبس مستشار وزارة العمل بشيلي، دنيرى بيلوى الرئيس السابق للجنة المالية لمفوق أفريقيا، إريك جرشيرج باحث فى مجال شؤون التعليم، وشارك من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة.

• الأستاذة غابريلا ليبب رئيس الإدارة المركزية لتنظيم وترتيب الوظائف، الأستاذة نجوى عيسى رئيس الإدارة المركزية للبحوث، الأستاذ مصطفى التهامى مدير عام مكتب فى رئيس الجهاز. واستهدف المؤتمر عرض إطار تصورى لفهم النظام اللامركزية

تعديات تصميم وتنفذ عمليات التطوير المتعلقة بالامر

الدروس المستفادة من التجربة الدولية للامركزية التعليم.

أفضل ممارسة دولية فى تحويل التعليم اللامركزية

خلق الظروف للتعليم المتسم بالجودة فى المدارس فى سياق لامركزية التعليم.

وناقش المؤتمر من خلال خمس جلسات العديد من الموضوعات

فى الجلسة الأولى: عمليات تطوير التعليم واللامركزية. وكان الغرض من هذه الجلسة هو

توضيح تعديلات تنفيذ عمليات التطوير فى التعليم بما فى ذلك عمليات التطوير الخاصة باللامركزية

وقد أوت هذه الجلسة اهتماما خاصا لمعالجة لامركزية التعليم الباصرة لأن فى كثير من الدول

حول الصالح مع وصف تعديلات تنفيذية تطوير التعليم بالنسبة لتحويل التعليم وتحديد الظروف

والشرط اللازمة لنجاح عمليات تطوير هذه وتم عرض حالة البرازيل التى نجحت فى تنفيذ تطوير

التعليم من الحكومة المركزية فى نظام لامركزية..

وفى الجلسة الثانية حول تصميم عمليات التطوير الخاصة باللامركزية: أدلة من شيلي وأندونيسيا وجنوب أفريقيا.

وكان الغرض من هذه الجلسة هو وصف ما تبدو عملية اللامركزية أى كيف يختلف التصميم

عبر الدول المختلفة وتوضيح كيف تتوافق المشاركة المجتمعية والاستقلال الذاتى للمدارس مع دور

وضع سياسات وإدارة قوى الدولة وقد عرضت هذه الجلسة نموذجين للامركزية

• عمليات التطوير التى تنقل السلطات والمسؤوليات إلى الحكومات دون المركزية.

• عمليات التطوير التى تنقل السلطات

العاملين بالمدرسة

● تدعيم أداء العاملين بالمدرسة إعمالاً لنظام الكادر الخاص للمعلم.

● تنسيق عمليات التوجيه الفني مع الإدارة التعليمية.

● تحديد أساليب ومداخل التدريس تنسيقاً مع المعلم وأعمالاً لأساليب التعلم.

● تقديم تقارير ربع سنوية للإدارة التعليمية عن الإنجاز في ضوء الخطة، وإرفاق تقارير مالية وصور من الوثائق ذات الصلة.

● إدارة الموارد المالية للمدرسة (حصولية التدريس، ونسبة الأنشطة، والمخصصات من الإدارة المقررة طبقاً للخطة).

ثانياً نقل الصلاحيات الإدارية التناسقية إلى مستوى الإدارة التعليمية وذلك من خلال تجارب مبدئية من الإدارة كتمشاج إرشادية خلال الأعوام الثلاثة الأولى من الخطة

يجب أن تصبح الإدارة التعليمية منوطة بإعداد خطة تطوير التعليم على مستوى الهي أو المركز في ضوء ما يأتي إليها من خطط المدارس، وكذلك بإعداد الموازنات المحلية للتطوير في ضوء ما تقدمه المدارس من موازنات، ويناط للإدارة أيضاً عمليات المتابعة والتقييم المباني على المدارس في ضوء خطط المدارس وما جاء ذكره فيها من أهداف محددة ومؤشرات أداء ومصادر رصد وتحقق. ويتركز دور ومسؤولية الإدارة التعليمية فيما يلي

التوجيه الفني

● التثنية والتقويم.

● الإدارة المالية لإحصاءات المدارس.

● المتابعة والتقويم في ضوء تقارير وخطط المدارس وكذلك الزيارات الميدانية

● دعم عمليات مشاركة المجتمع المدني من خلال وحدة المجتمعات الأهلية ولجنة مجالس الأمانة على مستوى الإدارة.

● إدارة عمليات إعداد خطط التدريب على مستوى الإدارة التعليمية في ضوء ما يأتي من وحدات التدريب والتقييم للمدرسين من خطط للتدريب.

● إعداد احتياجات الإدارة من الكتب المدرسية سنوية ومراقبة وإدارة عمليات التوزيع المركزي للكتب والمواد التعليمية الأخرى

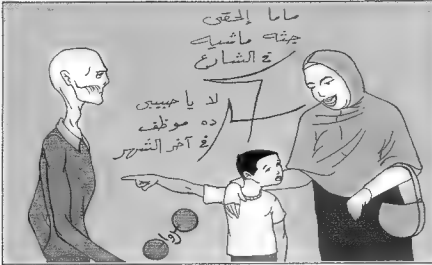
● متابعة أعمال الإدارة المشورية المتعلقة بالمدارس (رفع المخلفات من حول المدارس - إصلاح أعطال مياه الشرب والصرف الصحي - رصد الطرق - إدارة الطرق.....إلخ) على مستوى إدارة الهي - المركز.

● تنسيق أعمال صيانة المباني للتعليمية في ضوء خطط المدارس.

ثالثاً تطوير دور المديرين كممثل وممثل على مستوى المحافظة.

وتجأت هذا التوجه هو تغير جوهري وجذري في دور المديرية حيث تصبح منوطة بمهام تنظيمية وتحليلية ورقابية على مستوى المحافظة، ولا يشمل ضمن ذلك أي دور تنفيذي، حيث يتركز دور المديرية عندئذ في تحليل الوضع الكلي Comprehensive Situation Analysis

لأداء الإدارة في ضوء تقارير الأداء والتناجز التي تضع معايير ومؤشرات وزارة التربية والتعليم، وتقديم منهجية لدعم الفني، وإعداد خطة التربية والتعليم بالمحافظة (GAIP) في



والاستفادة منها.

٦ - دراسة العلاقات بين منتجات التعليم والسوق ومتطلبات المجتمع المحلي الاقتصادية والأكاديمية.

ضمانات عامة أساسية لتطبيق اللامركزية

١ - دراسة فكري واضح لتطوير التعليم على المستوى القومي يتضمن سياسات واستراتيجيات محددة واضحة وبرامج متفق عليها للتنفيذ، مستندة على تخطيط دقيق وشراكة واسعة بين جميع مستويات العمل.

٢ - تحديد وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين الإدارة المركزية والإدارات المحلية على كل مستوياتها، بما يحقق أقصى درجات التمكن للمجمعات المحلية وأعلى مستوى من الفعالية والكفاءة في التنفيذ.

٣ - وضع آليات للوصول وإنسياب المعلومات بين جميع الأطراف المعنية من المستوى المركزي حتى المدرسة والعكس

٤ - نظم محاسبية قوية لربط المصروفات بالأداء. على أن تسمح هذه النظم بكافة الأداء المتميز، وتقديم الدعم الإضافي لهوالب القصور، وإدارة الموارد المحلية

النتائج المتوقعة

١ - مشاركة فعالة ومسؤولية مشتركة لتحقيق الجودة في التعليم بين جميع عناصر العملية التعليمية والتطبيق على جميع المستويات المحلية والقومية، ليصبح التعليم مسؤوليته مجتمعية وليست تنفيذية فقط.

٢ - مسئوليات وإدوار محددة على جميع المستويات بلغة اللامركزية

٣ - مدرسة فعالة تتركز عليها جهود التطوير - نظم إدارة الموارد المالية المتاحة للتعليم بصورة لامركزية تصل إلى المدرسة، بحيث تتحقق صيغة الإدارة المرتكزة على المدرسة.

٥ - معايير محاسبية تتسم بالكفاءة والفعالية.

٦ - آليات تتسق عليها مع المحافظات لتحقيق المرجعية والتنسيق.

٧ - علاقات راسية داخل النظام التعليمي، وبينية مع الوزارات والقطاعات الأخرى خارج النظام التعليمي، داعمة للتطوير وتحسين الجودة.

ضوء ما يرد إليها من خطط الإدارات، وتنسيق عمليات لامركزية المناهج التي تمكن الطلاب من إضافة الجزء المحلي إلى المناهج القومية وإعطاء الصيغة المحلية لكل محافظة على حدة، وإدارة عمليات طباعة وتوزيع الكتب المدرسية، وإدارة عمليات المنشآت المدرسية والتعليمية للتحفلة تنسيقاً مع الإدارات، وتصبح المديرية في المسؤولة عن إعداد تقرير حالة التعليم في المحافظة بشكل سنوي Annual State Of Education Report والذي يرصد ويحلل التغيرات وتتابع التعلم Learning Outcomes في ضوء تقارير الإدارات، ويجب أن يتوقف دور المديرية في هذه الحالة عند مستوى المباني للمديرية في عمليات الدعم والتوجيه، الإذارة، ويتركز في عمليات الدعم والتوجيه، والتشقق في بعض المعلومات الواردة في تقارير الإجازة والمخططات الواردة من الإدارة التعليمية للمديرية.

رابعاً. تطوير دور الوزارة كمراقب وأوضاع للسياسات والمعايير

استكمالاً لعملية اللامركزية بهدف الارتقاء بجودة التعليم وما يستتبعها من إعادة هيكلة الأدوار والمسؤوليات وتكثيف الإصلاح المتمركز على المدرسة، فإن دور وزارة التربية والتعليم يجب أن يعكس دورها في وضع السياسات والتشريعات والمعايير في ضوء ما يرد إليها من تقارير المديرية وتقارير حالة التعليم في المحافظات، وكذلك في المتابعة والتشقيق لتنفيذ السياسات، وتطوير المناهج، ووضع نظام تنمية الموارد البشرية وإدارته بأسلوب يقسم اللامركزية والشفافية، ويعزز حافز مهني ومعنوي كافي للمعلم للارتقاء بمستوى خدمة التعليم، ومن هنا تظهر أهمية إعادة النظر في النكاح العالي للبيئة العام وتركيزه حول مهام محددة هي

١ - وضع مؤشرات نجاح العملية التعليمية، والتطوير الدائم للمعايير

٢ - السياسات والتخطيط الاستراتيجي Quality Management

٣ - التثنية والتقويم (إدارة الجودة Quality Management)

٤ - تطوير المناهج المرتجة التي تتعامل مع للطلاب.

٥ - دراسة التجارب والممارسات الناجحة

يهدف الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة إلى تحقيق العدالة وزيادة كفاءة الأداء بين جميع العاملين بنوعيهما الرجل والمرأة في مختلف وحدات الجهاز الإداري بالدولة وذلك تمشياً مع أهداف المجلس القومي حيث يعمل الجهاز على تحقيق الأهداف الخاصة بالنهوض بالمرأة المصرية. وإذا قام الجهاز بإعداد خطة خمسية للنهوض بالمرأة العاملة من ٢٠١٢ في ضوء اختصاصاته ومسؤولياته.

من ضمن أولويات الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة

خطة خمسية للنهوض بأحوال المرأة العاملة

■ إعداد: إيلين ريسا

مدير عام الإدارة العامة للتخطيط (نابا)

أولاً: تنمية قدرات المرأة العاملة المصرية (تعليم - صحة - تدريب - سوق العمل)

١ - إلغاء شرط التمييز ضد المرأة العاملة في الإعلانات المنشورة عن شغل الوظائف الشاغرة بالجهاز وكذلك الوحدات الإدارية.

٢ - إلغاء شرط التمييز ضد المرأة في المشاركة بالبرامج التدريبية بالخارج (المنح والبعثات الخارجية).

٣ - تشجيع المرأة العاملة بالاتصال بالدراسات العليا وذلك بإعطائها منح التفرغ أو الإذن لمصنوع المحاضرات مع تسهيل التسجيل في الدراسات العليا بالأكليات بالنسبة للمؤسسات التي تقدم المجتمع والإسهام في دفع المصروفات الدراسية.

٤ - الرد على الاستفسارات المقدمة من المرأة العاملة بالطاوع الحكومي ودراسة الشكاوى الواردة من مكتب شكاوى المرأة بالتعاون مع قطاع الخدمة المدنية والمتعلقة بالمشاكل الوظيفية التي تواجهها المرأة العاملة الخاضعة للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقانون ٥ لسنة ١٩٩١ من ترقية ونقل رتب والد عليها وذلك لتحقيق العدالة وتكافؤ الفرص وحماية الحقوق الدستورية والقانون للمرأة حتى تقوم بدورها المطلوب في حركة تنمية المجتمع.

٥ - إعداد المنشورات والتكتيبات الورقية المطبوعة أو التقارير البحوث العلمية التي تدعم عمل المرأة في الوظيفة العامة وذلك لترتفع المرأة العاملة بموقعها السياسي والقانونية (يتم تحديثها سنوياً).

٦ - نشر أياد مستصلة بنواحي الإدارة المختلفة والتي تهم المرأة العاملة لتتصرفها بحقوقها في ضوء قانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقانون ٥ لسنة ١٩٩١ وخاصة الجزء الخاص بالتفرغ والتشريعات وعمل نوات مع المسئولين بالجسوس للخدمة للمرأة وذلك لنقل ثقافة إدارية تدعم عمل المرأة في الوظيفة العامة.

٧ - توفير وسائل مواصلات تنقل العاملات من وإلى منازلهم

٨ - إنشاء مراكز تدريبية متخصصة لعمليات التدريب التحولي لفئات النساء العاملات في تخصصات معين وذلك لمواجهة العجز في تخصصات أخرى لسوق العمل.

حيث يقوم الجهاز المركزي للتخطيط والإدارة حالياً بإعداد دراسة إعادة الهيكلة في الجهاز الإداري بالدولة بالتعاون مع وزارة الاتصالات

٩ - توعية المرأة بحقوقها وذلك بمعد النوات في الجهاز والاستعانة بالمحاضرين الخبراء في مجال الإدارة - القانون لمعرفة حقوقها التشريعية التي كفلها القانون سواء قانون العمل - قانون الأحوال الشخصية ومن ثم تمتع بحياة دستورية كاملة ورعاية قانونية شاملة تؤكد حقوقها ويكفل لها المساواة وتكافؤ الفرص.

في مجال التدريب:

الهدف:

ارتباط البرامج التدريبية بسوق العمل وزيادة مهارات وقدرات المرأة العاملة مع زيادة الفرص للمرأة العاملة للوصول إلى مناصب قيادية

١ - إعداد برامج تدريبية للعاملات في مختلف المستويات الإدارية وكافة التخصصات المرتبطة ببحالات الإدارة بصفة عامة وبحالات عمل المرأة بصفة خاصة هذه البرامج هي

(برامج إدارة عليا - وسطى - إشرافية - تخصصية - مكرتبات - حاسب آلي وتكنولوجيا

معلومات) وذلك لتنمية مهاراتهم وكفاءتهم في إدارة العمل وبما يتناسب مع سوق العمل كما

يتضمن إعداد قيادات تتسم بالفاعلية والكفاءة (على مدار العام وفقاً للخطة التدريبية بالجهاز).

٢ - تكافؤ الفرص أمام المرأة العاملة للترقية لشغل وظائف الإدارة العليا وتوفير كافة

الخدمات العامة من حيث توفير المواصلات والاستراحتات المجهزة لها وذلك لتشجيعها لتولي

مناصب قيادية في مديريات التخطيط والإدارة في المحافظات المختلفة (وكيل وزارة - مدير عام في

مديريات التخطيط والإدارة في كافة المحافظات المختلفة) وفقاً لاحتياجات الجهاز.

في مجال الصحة:

١) التعاقد مع أحدث المستشفيات ومعامل التحليل والأشعاع خارج الجهاز حتى يمكن للمرأة العاملة التمتع بخدماتها من علاج وتحاليل وأشعاع

٢) إعداد (نودات تشقيعية صحية) يشترك فيها الأطباء وذلك لزيادة الوعي الصحي للمرأة العاملة.

٣) إجراء (الفحوصات الدورية اللازمة) لصحة المرأة وذلك عن طريق بطاقة صحية

خاصة بالجهاز مدون بها جميع البيانات الخاصة بها مع مراعاة ذلك في النظام الجديد

للتأمين الصحي في مجال الخدمات الاجتماعية

٤) إلحاق أبناء العاملات بالـ "حراك مناسب" لزيادة مهاراتهم في الحاسب الآلي لجميع المستويات ولتخط الأعمار وذلك بالاتفاق مع

وزارة الاتصالات.

٥) تضمين النوع الاجتماعي في خطة الجهاز وذلك بالتعاون مع مركز المعلومات أن تكون

قاعدة البيانات الخاصة بالعاملات والأجور وغيرها مع قواعد البيانات التي يتم إعدادها

بالجهاز (مصنفة وفقاً للنوع)

٦ - المؤشرات المستخدمة في وصف الوضع الراهن والاستخدام في عملية

التخطيط وفي عملية المتابعة وتقديم الأداة وهذا يتطلب توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق تلك المؤشرات فيما يتعلق

بأنواع الاجتماعي.

وتستخدم تلك المؤشرات للوقوف على التقدم نحو تحقيق الأهداف وهي إما مؤشرات نوعية أو كمية.

١ - نسبة النساء اللائي شغلن المناصب القيادية ومراكز صنع القرار بعد أن حصلن على برامج تدريبية إلى نسبة العاملين الذين

شغلوا مناصب قيادية بعد أن حصلن على نفس البرامج.

٢ - نسبة عدد النساء اللائي تم تدريبهن على الوظائف القيادية بالنسبة إلى الإجمالي التي تم تدريبهن على البرامج القيادية.

الأتي:

(الأهداف - المسجلات - الأنشطة - المخرجات - النواتج - الأثر).

٣ - متابعة تنفيذ الخطة حيث تم في هذه المرحلة متابعة تنفيذ الخطة وهي عملية مستمرة ويتم فيها تحديد توقيتات محددة لعملية المتابعة وسهولة انتقالا للطلومات.

٤ - وجود مؤشرات دقيقة يتم استخدامها في كافة المراحل من واقع بيانات وإحصاءات تتمتع بالمصداقية والشفافية لكل مرحلة من مراحل التنفيذ كما يجب أن تكون هذه المؤشرات وفعاً للنساء والرجال.

٥ - إعداد خطة لمتابعة الأداء ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام:

القسم الأول:

■ وصف المشروع من حيث أهدافه - الأنشطة الرئيسية - المسهمة لتطبيق الأهداف - موقع تنفيذ الخطة - مدة تنفيذ الخطة - الموارد المستخدمة - المناقشة لتنفيذ الخطة - الآثار المترتبة من المشروع - المشاركون في المشروع والمعيون بها - والإطار العام للخطة.

القسم الثاني:

جمع البيانات - مؤشرات قياس الأداء - مصادر البيانات - طرق وأدوات جمع البيانات - دورية جمع البيانات - فريق العمل والجدير بالذكر أن هناك عدة مصادر للبيانات والطلومات يمكن بها تحقيق متابعة الأداء وهي:

- (١) سجلات المشروع
- (٢) قوائم الاستبيان.
- (٣) المسح الميداني.
- (٤) المقابلات الشخصية والجماعية.

القسم الثالث:

تحليل البيانات لكل مؤشر أو مجموعة من المؤشرات ذات الصلة وذلك للمراجعة ومناقشة النتائج وتحديد القرارات الإدارية يوصى بأخذها في ضوء نتائج المتابعة وذلك للتأكد من تحقيق الآثار وأسباب هذا النجاح مدى مساهمة المشروع في تحقيق هذا النجاح واستخلاص الدروس المستفادة لتصميم الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة للنهوض بالمرأة في الأجل الطويل.

(٦) عرض البيانات.

(٧) أعاد تقرير يعرض على السليتين بالمشروع وكذلك السليتين بالجهات.

(٨) التأكد من تحقيق النتائج المطلوبة وذلك عن طريق الحوار المباشر - للاطلاع - حلقات النقاش وأخيراً يتم إعداد تقرير يعرض على المعنيين بالمشروعات الخاصة بالمرأة وكذا السليتين واتخاذ القرار لعرقلة مدى تحقيق الخطة لأهدافها وتحديد مدى النجاح في تحقيق الآثار وأسباب هذا النجاح ومدى مساهمة المشروع في تحقيق هذا النجاح واستخلاص الدروس المستفادة لتصميم الأداء وتحقيق للأهداف المطلوبة.

في الجهاز من الرجال العاملين الذين يشغلون وظائف القيادات الإدارية.

١٣ - نسبة عدد النساء العاملات اللاتي يشغلن مناصب إدارية عليا ويطلقن ظلمن إلى مديريات التنظيم والإدارة التابعة للجهاز إلى عدد إجمالي عدد العاملين في مديريات التنظيم والإدارة (وكيل وزارة - مدير عام).

١٤ - نسبة عدد الشكاوى الواردة من النساء العاملات اللاتي لم يتم اختيارهن لشغل وظائف القيادية العليا وهن مستحقات لها وذلك عن طريق مكتب الشكاوى إلى نسبة إجمالي الشكاوى الواردة بهذا الشأن.

١٥ - نسبة عدد الشكاوى الواردة من النساء العاملات اللاتي لم يتم اختيارهن ومن مستحقات لها وتم البت فيها وإعطاء حق المرأة في شغل الوظيفة القيادية إلى نسبة عدد الشكاوى التي تم البت فيها لشغل الوظائف الإدارية العليا.

١٦ - نسبة عدد الإناث اللاتي حصلن على برامج تدريبية في كل مجال (عليا - إشرافية - وسطي تخصصية - فنية - حاسب آلي) إلى إجمالي عدد العاملين الذين حصلوا على نفس هذه البرامج.

١٧ - نسبة عدد الشكاوى الواردة إلى الجهاز من السيدات العاملات عن طريق مكتب شكاوى المرأة وأيضاً من الأفراد والمتعلقة بالمشاكل الوظيفية التي تقابلها المرأة العاملة الخاصة لقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقانون ٥ لسنة ١٩٩١ من ترقية - تسوية - نقل - ندب - مرافقة زوج إلى إجمالي عدد الشكاوى الواردة إلى الجهاز.

١٨ - نسبة عدد شكاوى العاملات التي تم الرد عليها وإعطائهن حقهن المطلوب إلى إجمالي عدد الشكاوى التي تم الرد عليها نسبة ٢٦٪.

١٩ - نسبة عدد النساء العاملات اللاتي شاركن في برامج تدريبية ومنح بالخارج إلى إجمالي عدد العاملين الذين شاركوا في برامج تدريبية ومنح بالخارج.

٢٠ - نسبة عدد النساء اللاتي حضرن الندوات التي شارك فيها الخبراء في مجال الإدارة والقانون والسياسة إلى إجمالي عدد الحاضرين في الندوة.

٢١ - نسبة عدد الندوات التي تم عقدها لنشر الوعي السياسي والثقافي والإداري للنساء العاملات.

٢ - تنفيذ الخطة:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة في شكل الطلومات

٢ - نسبة رضا المرأة العاملة عن البرنامج التدريبي ومدى استفادتها مقارنة بنسبة رضا العاملين من الذكور عن ذات التاريخ.

٤ - عدد أوائل الخريجات اللاتي تم تعيينهن بالجهاز.

٥ - نسبة عدد أوائل الخريجات اللاتي تم تعيينهن إلى إجمالي عدد المعينون الجدد.

٦ - عدد العاملات اللاتي حصلن على دراسات عليا بالجهاز أثناء عملهن في الجهاز.

٧ - عدد دور ورش العمل للتدريب على أهمية النوع والتخطيط له على المستوى المركزي.

٨ - نسبة عدد الإناث اللاتي تم تدريبهن في برامج التخطيط للنوع الاجتماعي إلى عدد الذكور الذين تم تدريبهم على برامج التخطيط للنوع الاجتماعي.

٩ - نسبة عدد النساء العاملات اللاتي تم ترقيتهن إلى المستويات الإدارية العليا (مدير عام - وكيل وزارة - وكيل أول وزارة إلى نسبة الرجال الذين تم ترقيتهم إلى المستويات الإدارية العليا في الجهاز (مدير عام - وكيل وزارة - وكيل أول وزارة).

١٠ - نسبة عدد النساء العاملات المشتركات في لجان اختيار القيادات الإدارية في الجهاز إلى إجمالي عدد المشتركين في لجان اختيار القيادات الإدارية بالجهاز.

١١ - نسبة رضا المسئولين ومتخذي القرار في الجهاز عن الإناث اللاتي يشغلن وظائف إدارية عليا.

١٢ - نسبة رضا المسئولين ومتخذي القرار



نعم... هناك ضبط داخلي لشؤون العاملين في القطاع الحكومي

يُفيد في التنفيذ والمتابعة والرقابة الداخلية والخارجية



■ إعلاد / إبراهيم محمد فرید بن نون
وكيل وزارة سابقاً بالجهاز المركزي للمسابقات

اتخاذ القرار بل المساعدة في التقييم وإجراء الدراسات ومتابعة الخطة الموضوعة وتنظيم العمل بما يفي الرقابة الفعالة ويجب أن تكون النماذج شاملة لكافة أنشطة شؤون العاملين ومصممة بطريقة تحقق الهدف من وجودها مع مراعاة عدد النسخ المطلوب مع الاهتمام بحفظ هذه النماذج لسلامة محفوظاتها ومنعا للضياع والضياع.

وهذا العنصر بهذه الشبابة يحقق توازن البيانات والمعلومات اللازمة للرقابة الداخلية كما أنها تحقق أيضاً نفس الشيء للرقابة الخارجية وتساعد على تحديد سياسة وحجم الرقابة.

ثالثاً: السلطات والاختصاصات:

والهدف من السلطات والاختصاصات هو البقاء في حدود القانون والسياسات والنظم الموضوعة لدى ممارسة الأعمال إدارية كانت أو فنية من الضروري أن يتسببها القانون على شؤون العاملين ومن اللزوم للنظر في الضريبة العامة لشؤون العاملين قد أوردت تسعة وعشرون سلطة واختصاصات بخلاف ماورد بالقوانين التي تنص شؤون العاملين مثل قانون الضرائب وقانون القامتات: الاجتماعية وقانون الضوابط والسلطات والاختصاصات والتوجيهات التي تضعها السلطة المختصة لتسيير العمل بالوحدة.

وتحدد السلطات والاختصاصات من عناصر الضبط الداخلي الهامة فهي تكفل حسن سير العمل وعدم التعارض أو التداخل لدى أداء العمل أو اتخاذ القرار ومن ثم فإن استيعابها من العاملين على شؤون العاملين سيضمن القانون على الرقابة الداخلية وأيضاً يساعد الرقابة الخارجية على رسم سياسة وحجم الرقابة.

رابعاً: أجناس شؤون العاملين

وهذه الأجناس بمثابة استشرى شؤون العاملين الدائم بالوحدة والذي جعلها القانون هيكلاً من قبل صدور معظم القرارات السائدة في هذا الشأن وعلى ذلك فسن وجودها يمثل ضبط داخلي في الإدارة ولكن نطمئن إلى ذلك فإنه من المناسب الوقوف على صحة وسلامة تشكيل هذه الأجناس والدعوة لانعقادها ومكانة وصحة التصويت على الموضوعات الموضوعة وسلطة اختصاص هذه الأجناس بالإضافة إلى التوصل إلى الإدارة المتعلقة بهذا الموضوع والتي تتصل في الأمانة الفنية.. وأهمية هذا الجانب فقد استقر الرأي على أن عدم العرض على أجناس شؤون العاملين يجعل القرار اتخذ متعمد.

وإذا كانت هذه الأجناس ترشد متخذين

الاستفسارات وغير ذلك. وهذا العنصر من أهم عناصر الضبط الداخلي حيث سيسمح أمام متخذ القرار في مسائل شؤون العاملين ابتداء من التعيين حتى انتهاء الخدمة للمعلومات القانونية وغيرها مما يجعل القرار ملتبس مع صحيح حكم القانون والأعراف الإدارية وأيضاً البعد المالي كما يسمح هذا العنصر للنفذ بالتصرف السليم أما من حيث مصادر الطوعه وكيفية تصنيفها وطريقة استعمالها وتعيينها فإن ذلك يفسح لاصول تنظيم المعلومات..

وتوفر هذا العنصر يحقق بالإضافة إلى مساهمة مساعدة القانون بالرقابة الداخلية والرقابة الخارجية لأنه يضمن كلاهما بصفة مبدئية إن البيانات والمعلومات متواجدة ومن ثم يزداد احتمال سلامة التصرفات.

خامساً: النماذج المستخدمة

في شؤون العاملين

والنماذج تعني البطاقات والاستمارات والسجلات والنماذج وكافة الأوراق المملوكة ويمكن القول ببساطة أنها قطعة من الورق تتضمن بيانات ثابتة ومسايفات يبيضاها مخصصة لكي يكتب فيها معلومات وبيانات وقد يكون النموذج مكرر فيلحق عليه سجل وهناك نماذج قانونية ونماذج يتطلبها نظام العمل. وهذا العنصر من العناصر الهامة في الضبط الداخلي حيث يستحق تكوين البيانات والمعلومات أولاً بأول ويصوره منظمة ودقيقة تكن من سرعة استرجاعها في الوقت المناسب وللحذر المطلوب كما أنها تحتوي على آلية التذكر من إيجاز العمل أو عدم إيجازه أو التأخير في تنفيذه وهذا من التصميم الجيد للنموذج بوجود خانات لاثبات ذلك وهذا بالإضافة إلى أن نماذج شؤون العاملين تحمي صورة تاريخية للأحداث الوظيفية وتطورها وأيضاً الأحداث الحالية ببياناتها ومعلوماتها مما يتيح فقط

هذا هو الرد على السؤال : أين هناك في مهنة المحاسبة والرقابة ماسي بالضبط للدخلى فهل يوجد في شؤون العاملين ضبط داخلي؟

وقد أثير هذا التساؤل نظراً لأن معظم كتب المراجعة أن لم يكن كلها لم تذكر كلمة شؤون العاملين بل جاء مباحث العاملين تحت عنوان الأجور والرتب كاهد بنود للمفوعات، وحيث إن شؤون العاملين ذات طبيعة قانونية حيث تنظمها قوانين ولوائح وصيغة تاريخية فقد تمتد حياة العامل الوظيفية لأكثر من أربعين عاماً وتتكون خلال هذه الأعوام كثير من البيانات والمعلومات الوظيفية الهامة بالإضافة إلى الأهمية النسبية للمعامل المتصرف بها فكان من الطبيعي واللتقاضي أن يثار السؤال سالف الذكر والأجابة عليه .

والضبط الداخلي كما جاء في كتب المراجعة هو أحد مكونات الرقابة الداخلية ويعرف بأنه مجموعة من الترتيبات الخاصة بفرض منع واكتشاف الأخطاء والفساد والتدهور المستمر في الأداء وهذه الترتيبات بعضها ذات طبيعة تنظيمية وبعضها ذات طبيعة محاسبية بالإضافة إلى ترتيبات أخرى عامة وهذه الترتيبات في مجموعها ما يمكن أن نطلق عليه قواعد أو أسس الضبط الداخلي .

ورغم أن كتب المراجعة قد أوردت عناصر الضبط الداخلي في الرتب والأجور إلا أن هناك بعض العناصر من المناسب إضافتها في ضوء ما تقدم العناصر تملق ليس الأهداف فقط بل تحقيق جودة الأداء وسلامته لما لهذه العناصر من فعالية تؤدي إلى التطبيق السليم للقوانين واللوائح ومصادر من نصيرات بشأنها وسلامة القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين وبالتالي سلامة الاستحقاق المالي المترتب عليها وهذه العناصر تساعد القانون على الرقابة الداخلية وأيضاً القانون على الرقابة الخارجية وتعرف فيما يلي على أهم هذه العناصر:

أولاً: نظام المعلومات

المعلومات في مجال شؤون العاملين هامة لأغنى عنها فهي تصدر القرار صحيحاً ويرجع رأى على أن نشر والمطوعة إما نصيبه إلى التي تتصل في النصوص القانونية وإما تفسيرية وهي التي تتصل في فتاوى مجلس الدولة وخاصة مايلعب من الجمعية العمومية لنفسه الفتوى والتشريع بالإضافة إلى مايلعب من مجلس الدولة من أحكام إدارية أيضاً المطوعة الاستفسارية والإرشادية والتوضيحية التي تصدر من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة التي تتسلسل في الكتب الدورية والرد على



القرار الإداري هو بحد ذاته عنصر من عناصر الضبط الإداري. فهي أيضاً تحقق مساهمة الضبط على الرقابة الداخلية وأيضا الخارجية من رسم نهجهم وحجم الرقابة المناسب.

عناصر الرقابة الداخلية

القرار الإداري هو إتخاذ جهة الإدارة عن إزدياد الالتزام بها. من سلطة تقتضي القوانين، وتكون ذلك بقصد أحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجازا قانونا وكان الجاهت عليه إتخاذ مصلحة عامة. ويهدد المضي يكون القرار أو الأمر الإداري أهم مظهر لاتصال الإدارة بالمعاملين بالإضافة إلى أنه أبرز مظهر تتجسد فيه سلطة الإدارة ومن هنا استحق أن يحاط بقدر كبير من الإجراءات التي تحقق الهدف من صدوره.

وأول هذه الإجراءات إنشاء سجل للقرارات الإدارية التي تصدرها الإدارة و دون بها حسب الأرقام المسلسلة والتقارير والصدقة ويدون بها مضمون القرار وما يحد من شبهة التلاعب إلى صوره و عدم سريلانها بأثر رجعي كما أنه يتعين تحديد وسائل نشر القرارات الإدارية من نشر وإعلان حتى يعلم المعنويين به بما يفهم منه وأيضا يتعين توضيح خط سير القرار كشف التوزيع لكل قرار - حتى يحدث القرار الأثر المطلوب فليس من المنصور مثلا إن قرار علاوة دورية أو قرار جزاء لا يصل إلى قسم الاستحقاقات كما أنه من الضروري الاهتمام بحفظ هذه القرارات في مكان أمين بعيدا عن أي عبث.

وكما درى أن القرارات الإدارية تعتبر من أهم عناصر الضبط الداخلي حيث تحقق إرادة جهة الإدارة والتمثلة في منح علاوة أو توقيع جزاء... والإجراءات المشار إليها وغيرها مضمونة سلامة إصدار القرار وأجهزة توزيعه للتطبيق وحفظه ووضع تصور كامل لهذا الموضوع يستلزم منه القارئ على التنفيذ والتابعة وأيضا القارئ على الرقابة الداخلية وأيضا الخارجية.

ساعات: هدف خدمة العميل

وهو الأرشيف الأمين على جميع الوثائق الوظيفية للعامل ابتداء من مسوغات الترخين والتي شجبت بها المؤهل والسند والموقف من التجنيد أو الخدمة العامة والجنسية وممارا بالوثائق الناللة على منح الصلاوات الدورية والتشجيعية وبيان تقارير الكفاية والترقيات و النقل والندب والأصارة والجزمات والبيانات والأجازات بأوامرها إلى غير ذلك من الأحداث الوظيفية الأخرى إلى أن يصل العامل للسند القدر للامساك فيصبح الملف خبرا للرجوع إلى مدة خدمته الكليّة مع مراعاة مدد الضمائم والتي تؤدي إلى حساب للمعاش المستحق وتعويض الدفعة الواحدة إن استحقها العامل.

ومن أجل أهمية ملف الخدمة فإن هناك بعض القواعد التي يجب أن تتبع لدى التعامل مع وثائق ومن أهمها الترتيب لكافة أوراق الملف مع إثبات

كل رقم والموضوع أثناء عليه على خلاف الملف أيضا من حق الإطلاع بالإضافة إلى تقسيم الملف إلى ملف الخدمة و ملف للمعاملات و ملف للإجازات أو أكثر من ذلك حسب الحاجة. إلى ملف خدمة العامل بهذه التسمية يعتبر من العناصر الهامة للضبط الداخلي وكما كان الملف أصلا كما دل ذلك على حسن سير العمل في إدارة شؤون العاملين حيث إنه يشهد تجميع كافة القرارات الصادرة بشأن العامل وهذا يساعد القائمين على التنفيذ والمتابعة وأيضا يضمن القائمين على الرقابة الداخلية وأيضا الخارجية.

ساعات: عناصر الضبط الداخلي

في الأمانة العامة للوزارة والمصالحات

والتي تشمل في العصور الزمنية والقديمة والإجراءات الرقائبة وتقسيم العملية الواحدة ليقوم بها أكثر من عامل بالإضافة إلى الضبط الداخلي بالسجلات وذلك بوجود سجل للمرتبات بوحدة الاستحقاقات وتوليد تنظيم لهذا السجل بوحدة المراجعة بإدارة الحسابات لتفصيل الدور الرقابي وغير ذلك من الإجراءات والترتيبات التي تحقق الضبط الداخلي في شؤون العاملين.

وفي النهاية فمن الضروري أن نوضح أمرا هاما وهو أن عرض هذه العناصر وإيراد أهميتها ليس إلتزاما لمهنة المحاسبة والمراجعة أو التثليل من شأن مقدم أي مدى سنوات طويلة ولكن لأن شئون العاملين لها طبيعة خاصة بها أسلفا كان لابد لها كأي تنظيم ضروري التطوير واستيعاب طاقن العصر وفي إطار ذلك كانت محاسبات تدقيق بعض عناصر الضبط الداخلي التي تراها ملة جدا لسلامة تنفيذ مهام شؤون العاملين حيث يرتبط على الاعتراض بها تقدم من عناصر الضبط الداخلي أنه سيكون إزاسا على كل وحدة إلتزامه بتدقيق كل عنصر ليتأكد من دقة التصدير لأنه سيكون تحت ظفر القائمين على شئون العاملين وأيضا أسلفا وأخيرا فإن عرض عناصر الضبط الداخلي للقائمين على الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية وأخيرا فإن عرض عناصر الضبط الداخلي بهذه العناصر وتبسيط دورها لتصلح للتطبيق والمتابعة والرقابة الداخلية والخارجية.

ندوة تجربة التخصصية تطالب بزيادة الاستثمار إلى ٤٠% بإجمالي الناتج القومي لتسهيل العمالة الجديدة ضرورة مشاركة الدولة للقطاع الخاص في إقامة مشروعات جديدة

أكدت الندوة التي نظمتها المجلس الأعلى للشقافة خلال شهر مارس الماضي حول تجربة التخصصية في مصر ومشكلاتها وعوائدها، ضرورة بيع الأصول العامة المملوكة للدولة إلى الشعب من خلال البورصة وليس مستثمر واحد أو مجموعة مستثمرين منعا لنقل الاحتكار القومي إلى أيدياء قليلة وضرورة مشاركة الحكومة للقطاع الخاص في إقامة مشروعات صناعية كبرى جديدة وأن تكون الإدارة خاصة ومساهمة الدولة في رأس مال الشركات من خلال البنوك وشركات التأمين دون تحمل ميزانية الدولة أي أعباء مالية جديدة ويتم تخراج الدولة في الوقت المناسب أسوة بما هو متبع في بعض الشركات المساهمة التي إقامتها الحكومة في مجال صناعات السكر والأسمدة والأسمنت في بداية عام ٢٠٠٠. وأن معدلات النمو المطلوبة لتسهيل العمالة الجديدة التي تدخل السوق سنويا يجب ألا تقل عن ١٠٪ سنويا وتحقيق هذا المعدل يستلزم استثمار ما بين ٣٥٪ إلى ٤٠٪ من إجمالي الناتج المحلي أي حوالي ٢٥٠ مليار جنيه إن القطاع الخاص وحده لم يستطيع أن يدير هذه الاستثمارات حتى عام ٢٠٠٤ ضرورة مشاركة الدولة للقطاع الخاص في إقامة مشروعات جديدة على أن يتم تخراج الدولة في الوقت المناسب.



الفائزون فى جوائز مسابقة المجلة

بحضور الأستاذ الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ورئيس مجلس إدارة ورئيس تحرير المجلة أجريت القرعة العلنية فى شهر مارس الماضى على جوائز المسابقة التى نشرت فى العدد الماضى. وقد فاز بالجائزة الأولى وقدرها ٥٠٠ جنيه عبد المنعم أبو السعود محمد ويعمل بالإدارة المركزية لشئون الوحدات بالجهاز وفاز بالجائزة الثانية وقدرها ٣٠٠ جنيه هدى محمد حامد من شئون الوحدات والجائزة الثالثة وقدرها ٢٠٠ جنيه سمير محمد محمود داود بالإدارة المركزية للشكاوى والجائزة الرابعة - التى إضافها د. صفوت النحاس وقدرها ٢٥٠ جنيه - مایسة تالروس من الجهاز المركزى للمحاسبات.

ولسرة تحرير مجلة للتنمية الإدارية تتمنى للجميع دوام التوفيق وحظ سعيد فى الرات القادمة.



ولاءة الرافعة

لعارة، ثالثة تسلّم الجائزة نيابة عن سمير محمود

تدس: لأول عبد المنعم أبو السعود محمد

٥٠٠ جنيه لأحسن مقال خلال العام

عزيزى القارئ ..

خلال الأربعة أعداد الأخيرة نشرت المجلة العديد من المقالات والتحقيقات والحوارات ونطرح هنا إجراء استفتاء حول أفضل مقال نشر خلال الأربعة أعداد الأخيرة وسيفوز أحسن مقال بجائزة قدرها ٥٠٠ جنيه ونرجو منك . عزيزى القارئ .. إرسال عنوان أفضل مقال فى كويون المسابقة .



جوائز رقيعتها
١٠٠٠ جنيه
٢٠ فائزين

فكر وارج



لتكون أحد الفائزين بجوائز المسابقة ما عليك إلا الإجابة على الأسئلة المطروحة بكيون
المسابقة وارسله على عنوان المجلة وسيمنح الفائز الأول ٥٠٠ جنيه والثاني ٣٠٠ جنيه
والثالث ٢٠٠ جنيه .

— ترسل كوبونات المسابقة خلال شهر ونصف من صدور العدد... على عنوان المجلة
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - مجلة التنمية الإدارية

١ طريق النصر - مدينة نصر - القاهرة بريد رقم : ١١٧٦٣

— سوف يتم عمل قرعة علنية خلال شهر يونيو بين الإجابات الصحيحة ومنح الجوائز
عقب السحب مباشرة والمشاركين من خارج الجهاز سوف ترسل لهم شيكات الجوائز
على العناوين المرسلة لنا .

سئلة أسئلة

● الاحتفال باليوم العالمي للمرأة كل عام في :

٨ مارس ☐ ١٦ مارس ☐ ١٧ مارس ☐

● ما المقصود بالتنوع الاجتماعي :

النكر والأثني ☐ الحالة الاجتماعية ☐ المستوى التعليمي ☐

● أول قانون رسمي لشئون الموظفين في مصر هو :

القانون ١١٥ لسنة ١٩٤٩ ☐ القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ☐ القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ☐

كوبون المسابقة

الاسم :

الوظيفة :

العنوان :

عنوان المراسلة :

في العدد رقم :

كوبون
المسابقة

الشفافية والنزاهة ومحاربة الفساد الإداري

■ إعداد: نسيب محمود حبشي

باحث بالجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء

الشفافية والفساد وجهان متناقضان لمعة واحدة الفساد عدو الشفافية والشفافية ترياق لوباء عالمي دولي على مستوى الكون ضج العالم منه ويتمنى التصدد شفاه منه وهذا الداء هو الفساد ذلك تشكلت منظمات لمحاربهه وأعدت اتفاقيات لكفاحته وقدمت أوراق عن دراسات في أسبابه وانصعدت مؤتمرات لنشر الوعي وحشد جهود المجتمع المدني ضده حيث أنه القاسم المشترك الأعظم لمشاكل المجتمعات النامية.

فقد استشرى وباء الفساد في الكون إلى حد جعل منظمة الأمم المتحدة تعد اتفاقية لمكافحة الفساد وفي الأردن تم استضافة مؤتمر الأمم المتحدة ضد الفساد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وفي مؤتمر القمة لرؤساء دول التماسي الكبار في العام الماضي تمهيداً أن يكون تطبيق الشفافية شرطاً لتقييم المعونات إلى الدول النامية وفي يناير ٢٠٠٦ انعقد مؤتمر البرلمانين في مكتبة الفساد ومنذ التسميات تأسست ما يعرف بالمنظمة الدولية للشفافية بهدف محاربة الفساد وهماي الشفافية قد طرحت لبثت في مؤتمر مكتبة الاسكندرية كأحد محاور مؤتمر الإصلاح الأساسية.

وأخيراً وفي إطار توجيهات الرئيس مبارك بسرعة محاصرة ومواجهة ظاهرة الفساد الإداري خلال الفساده للورة البرلمانية الجديدة مجلس الشعب والضرورة فإنه صدر تكليف للدكتور أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية بإنشاء لجنة لمكافحة الفساد الإداري تتضمن مناقشة السياسات والاختصاصات وتوفير التدريب اللازم لأعضائها وكذلك كل مايلزم من وثائق واتفاقيات لولاية تكليفها من القيام بوظائفها بصورة فعالة.

إذن السؤال الآن ماهو التوصيف الشامل الجامع المفيد لما يسمى بالفساد؟

اجتمعت المعايير العالمية المتخالف فيها أن الفساد هو استخدام سلطة ما لاحراز منفعة خاصة وهو عكس الشفافية والتي تعنى علانية القواعد والنظم التي تحكم العمل داخل المنظمة بالشكل الذي يضمن إزالة القموض وعدم الوضوح سواء للمعاملين أو لدى المتعاملين مع المنظمة

ومن جهة أخرى فإن مفهوم الشفافية يمكن

تطبيقه على العلاقة بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها مما يبنى جسور الثقة بينها وتوفير الحيا والوضوح في المعاملات وتجميع الخدمات للخطقة.

ويشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن (إتاحة الحصول على المعلومات مثال مباشر للشفافية ولكن مجرد إتاحة المعلومات لايعنى الكثير إذا لم يكن الناس على علم بوجودها وبكيفية الوصول إليها كما لايعنى توافر المعلومات الشيء الكثير إذا كانت تكلفة الحصول عليها باهظة من حيث الوقت والمال) ومن ثم فإن الحكومة التي لاتتيح للمعلومات للكافة أو تتيح الوسائل المختلفة للحصول عليها ليست حكومة بيمقراطية وإنما هي ملهاة أو مأساة أو كليهما معا.

وتأتي أهمية الشفافية في إتاحة تجعل المرفق أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساقطة وتوجهه في وضع الفضل لتخطيط وتنظيم وإجراء حسابات وبالتالي يكون سلوك أكثر رصداً لمصلحة ومصفعة المجتمع هذا بالإضافة إلى كونها تقلل المخالفة عن جهل بالقواعد وتقلل مخاطرها وإدراك العقاب المترتبة على المخالفة.

إن إتاحة المعلومات تيسر فرص المشاركة في وضع قواعد للجمع وتشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة ويتبنى لا بد تشريع الفرق المختلفة.

وتتمثل مظاهر الشفافية عامة من خلال نشر القوانين والقرارات والقرارات الوزارية في نشر معلومة ومتاحة للجميع والإعلان عن أعمال الحكومة المالية والمستقبلية في وسائل الإعلام ولجنة الانتشار وإيداع هذه الأعمال بالكتابات العامة للإطلاع عليها دون قيود بالإضافة إلى إلزام الحكومة على الإجابة على الاستفسارات وتوفير المعلومات مسلم تكن هناك أوامر بالسرعة مع تقرير عقوبت راعة عن عدم الإتيان لقانون الشفافية بحق المعلن أمام القضاء عن مخالفت مبدأ الشفافية.

واليات تحقيق الشفافية هي ذاتها آليات مكافحة الفساد والتي تقدم بها د. أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية لمجلس الوزراء الذي أصدر بدوره توجيهات بسرعة تنفيذ هذه الآليات وهي:

- ١- العمل على إصدار القوانين والتشريعات لضمان المزيد من الشفافية وتفعيل المسألة والحاسبة عن طريق إصدار القوانين التالية.
- ٢- قانون الإفصاح وتداول المعلومات
- ٣- قانون المعلومات ومكافحة الجرائم

المعلوماتية

● قانون الوظائف المدنية

٢- الاستفادة من توافر الرغبة السياسية والعمل على نقل قوة الدفع الموجودة لدى القيادة السياسية إلى رؤساء قيادات الوحدات المختلفة بالدولة

٣- سد الثغرات ومصادر نفاذ الفساد عن طريق.

● الفصل بين مقدم الخدمة وطالبيها

● تبسيط إجراءات العمل

● الربط بين الجهات الحكومية إلكترونياً

للتأكد من عدم الحصول على أوراق مزورة

٤- خلق نظام فعال لخدمة المواطنين لتلقى شكاوهم عن توفير آلية لمتابعتها

٥- تبني برنامج لتسمية التمسك بالحق لدى المواطنين وأنهم إداة فاعلة لرقابة أداء الخدمة

٦- الأسراع بتنفيذ برنامج تطوير الخدمة المدنية عن طريق

● إدخال نظم إدارة الموارد البشرية وتطويرها بصفة مستمرة

● تعديل نظم التوظيف والترقيات لتحقيق الرضا الفئسي للموظف

● تعديل جداول الأجور والخدمات المقدمة للموظف لتحقيق الرضا الاجتماعي والمادي

٧- البدء في محاسبة السلطة المختصة وهي ثقافة جديدة نسعى لانتشارها

٨- تفعيل دور الجهات الرقابية والمحاسبية (٣٣ جهة في مصر) والتعاون بينها في تبادل البيانات والمعلومات.

وبهذا يمكن دعم النزاهة والشفافية في الأعمال الحكومية وتعزيز المعايير الأخلاقية والمهنية داخل القطاع الحكومي وتطوير ميثاق أخلاقي للوظيفة

المراجع

الكاتب زهير عبد الكريم ، الحكمانية قضايا وتطبيقات جاساة الدول العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

● الطوخي سامي ، الإدارة بالشفافية الطريق للتنمية والإصلاح الإداري

القاهرة ، مؤتمر الوحدات الإدارية بالقاهرة الحكومي ٢٠٠٦

● عبد الفتاح مها ، الشفافية المصل لضمان الفساد

● عفيفي صديق محمد ، الحوكمة لراقبة الأداء الحكومي

تشغيل وصيانة العقول البشرية

(٩)

إعداد: دكتور محمد عبد الفتى هلال

رئيس مجلس إدارة مركز تطوير الأداء والتنمية

التلخيص: منى محمد رضا حافظ

باحث أول بالبحر

أولا: الثورة العقلية:

لكي نفهم كيف يستمر الشخص بنفس السلوك والقيم والاتجاهات لفترات طويلة لابد أن نعود إلى تلك القدرة التي يتميز بها الإنسان عن الكائنات الأخرى وهي اختزان المعلومات والخبرات وإعادة استخدامها مرة أخرى وهذا ما يمكنه من تكرار نفس الخبرات والسلوكيات السابقة. وتقوم الذاكرة في الإنسان بهذا الدور الهام في ثلاث مراحل متتالية ومتداخلة مثلما يحدث مع الحاسب الآلي وهي مرحلة إدخال المعلومات والخبرات (التعلم عند الإنسان) ثم مرحلة وضع البيانات والمعلومات في ملفات معروفة بأكواد معينة يمكن استعادتها واستخدامها عند استعمالها تلك البيانات والمعلومات (تخزين المعلومات في الذاكرة عند الإنسان) ثم مرحلة استخدام البيانات أو استعادتها (عملية تذكر البحث عند الإنسان). ولابد أن نقدر على العقل الإنساني التي تقوم بتشغيل الحاسب الآلي أكبر كثيرا من مقدرة الحاسب الآلي ولا مجال للمقارنة بينهما واستيعاب الإنسان أن يقدم - في مراحل تطوره المختلفة منذ بدء الخليقة وبرامج للتعامل مع الذاكرة من خلال نظم التحمل المختلفة والتي كانت تعتمد على تكرار الخبرة لعدة مرات حتى يتم تعلم الدرس ويبدو واضحا أن الأعمار الصغيرة تكون عقولها أكثر استعدادا لقبول ما يصل إليها حيث يمثل في كثير من الأحيان بداية تكوين الملفات الخاصة بالعقل البشري في المجالات المختلفة أما الأعمار الكبيرة فإنها تبدي مقاومة أكبر حيث إنها تحتاج إلى حذف بعض أو كل ما لديها في الجبال الخاص بالمعلومات أو الخبرات الجديدة. وكما يبدو فإن الذاكرة عند الأفراد في مراحل العمر المتقدمة يكون قد تم إعداد عقولها لتعمل في ضوء ما لديها من ملفات تم تكوينها سابقا وتزامن مع هذه الملفات إعداد نظام «برنامج» للتعامل مع هذه الملفات وهو يخرج في النهاية في صورة أدال لفظي أو حركي

ثانيا: برمجة العقول البشرية:

إن العقول البشرية تعمل من خلال نظم خاصة للتفكير تختلف من فرد لآخر ولكنها قد تتشابه في بعض القواعد بالنسبة للجموع وأحد

أو لجيل معين وقد يبدو الأمر صعبا ومعقدا نظرا لتداخل عوامل عديدة في عملية البرمجة بعضها قد يبدو ذاتيا أو وراثيا والبعض الآخر قد يبدو اجتماعيا أو سياسيا أو اقتصاديا أو ثقافيا وهناك قواعد أساسية يمكن أن تقوم عليها برمجة العقل البشري.

(١) التراكم والنحو:

تشبه المعرفة في تكوينها عملية البناء المتدرج الذي يبدأ من أسفل إلى أعلى ضرورة التحرك دائما للأعلى وعدم الثبات وليس معنى التراكم أن نهمل القديم لأنه يمثل الأساس الذي خرج منه أو قام عليه التحديث وتعتمد برمجة العقل البشري على تهنيته بصورة دائمة لأن تحمل النظريات والأفكار العلمية الجديدة والحديثة التي أثبتت أهميتها وحاجتنا لها محل النظريات والأفكار القديمة ويبقى على العقل البشري أن يضع الأساس لعملية البرمجة مع الأحدث في الاعتبار أن تراكم المعلومات مرتبط بنموها وليس بجمودها

(٢) تنظيم الفكر:

من سمات العقل البشري أنه يعمل دون انقطاع وتوقفه عن العمل يعني الموت ولكن تبقى المشكلة كيف يعمل العقل البشري بشكل منظم وهادئ ولا يعمل عشوائيا أو دون تنظيم. وتنظيم الفكر يعني فتح ملفات في العقل البشري والسيطرة على ما فيها من معلومات من حيث القدرة على التمييز أو التعديل أو الاسترجاع والاستخدام وإدارة النظام الفكري يعني الربط بين ما يوجد بملفات العقل البشري وبين ما يدور من أحداث في الوقت والزمن المناسب وتحتاج عملية تنظيم الفكر إلى وسائل لتحقيق ذلك وهي

- تعديد المنهج المستخدم في عملية التفكير.
- فتح ملفات لحفظ المعلومات والأفكار والخبرات
- نظام التأكيد يسهل التعامل مع المخزون التراكمي الذاتي.
- نظام معياري لضبط عملية التفكير (الإرادة) حتى تظل دائما داخل حدود البرنامج حيث تظل عملية التفكير هادئة
- ويخل ضمن عملية تنظيم الفكر مراعاة السمة العقلية والتي غالبا ما تأخذ في النمو في الصغر حتى تصل إلى مرحلة النضج الكامل ثم تقل تدريجيا بعد ذلك.

(٣) البحث والتفسير:

إن عملية البحث والتفسير هي بداية مرحلة التفكير العقلية لذلك فإن هذه المرحلة في البرمجة تهتم بأن تكون قدرة العقل البشري

على العمل مناسبة وقادرة على التعامل مع المراحل السابقة والخاصة بتراكم ونمو المعلومات وتنظيم عمليات الحفظ والتناول هذا بالإضافة إلى أن عملية البرمجة لا يمكن أن تتم بنجاح في العقل البشري وخاصة في مرحلة البحث والتفسير بدون وضع قواعد لاستخدام التحليل والارتباط الإحصائي حتى نستطيع التعامل مع الظواهر والأحداث المركبة

(٤) تكوين الأساس الفكري:

لا يتوقف العقل البشري عن العمل طالما ظل الإنسان حيا ولكن ليس معنى ذلك أن يكون العقل في حالة استئثار دائم ولذلك تتجه عمليات برمجة العقل البشري إلى إنشاء ملف رئيسي في العقل يجمع المفاهيم العامة التي قام العقل بالتفكير فيها ويوصل فيها إلى استنتاجات رئيسية تمثل قاعدة يمكن استخدامها وتطبيقها بدون المرور بالخطوات التفصيلية (التحليل العقل بالافتراض فقط ولكن أصبح النصب الأكبر لبرنامج التشغيل المستخدم وطالما أن المعلومات لا تتوقف عن التدفق بطبيعة التطور في الحياة فإن الإنسان سوف يحتاج صفة دائمة إلى تحديث برنامجه التفكيرى بشكل دوري.

(٥) الدقة والجودة:

لم يستطع العقل البشري أن يصل إلى تفسير دقيق ومحدد لكل ما يحيط به من أحداث وظواهر تخصه أو تخص البيئة التي يعيش فيها ولا يزال العقل البشري يحاول ما لديه من إمكانيات أن يصل إلى تفسيرات واستنتاجات نسبية تتغير وتعديل بتقدم المعرفة والزمن وحتى نضمن درجة مناسبة من الدقة والجودة في التفكير عند برمجة العقل البشري لابد أن نقوم أولا بصنع الملفات السابقة التي تكونت عشوائيا (والتي تعتبر بمثابة نواة من الإيماءة القفروسية للعقل البشري) باستخدام البرامج المخصصة وبناء معايير محددة تحكم تشغيل البرنامج التفكيرى وتضمن بصورة دائمة عدم معيهاة القفروسات لعقل الإنسان حتى لا تصيب ما لديه من قواعد ونظم بالخلل وتتركز من خلال الملفات السابقة. ومن ثم يمكن إعادة بناء وهندسة شخصية الإنسان ومواكبة التطور والتقدم المستمر.

عرض هذا البحث في مؤتمر تطوير الوجدات الإدارية بمركز إعداد القادة للقطاع الحكومي الذي عقد في مارس ٢٠٠٦



يتناول هذا الكتاب من خلال (١١ فصل) دور الجودة في مواجهة التحديات المالية وكيفية تحسينها وتطويرها بالمؤسسات المصرية والعربية. ولقد حرص المؤلف من خلال فصول الكتاب استعراض المراحل المختلفة لإدارة الجودة وأهميتها من أجل الصمود في سوق المنافسة العالمي باعتبارها المطلب الأساسي للمنظمات. وقد تناول المؤلف في العديد من فصول هذا الكتاب مفهوم الجودة وأهم رواد إدارة الجودة كذلك الأسس العلمية لتخطيط ومراقبة الجودة في الإنتاج.

الجودة الشاملة وستة سيجما

بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي.
٤ - إعطاء الموظفين السلطة اللازمة لإدارة العمل دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة من قبل الإدارة إثناء عملية التنفيذ بهدف منح الموظف الثقة وتشجيعه على أداء عمله كذلك ضرورة الابتعاد عن سياسة التحويل.

٥ - التدريب المستمر لجميع العاملين حيث يجعلهم في وضع أفضل بخصوص الإنعام بجميع العمليات التي تتم في المنشأة بمختلف مراحلها على أن يشمل التدريب دورات تدريبية في المواد التدريبية المتعلقة بالجودة الشاملة، على أن توجه برامج تدريب الجودة إلى جميع المستويات الإدارية بدءاً بطبقة الإدارة العليا حتى أقل المستويات الوظيفية.

٦ - النظر إلى عملية تطوير وتحسين الجودة على أنها عملية مستمرة ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي.

ولنتعرض الآن سريعاً أنموذج التي أدت لنجاح المؤسسات اليابانية مما دفع بيوت الخبرة والاستشارات الأمريكية والانجليزية العاملة في مجالات الإدارة والتطوير التنظيمي في البحث عن أسرار نجاح هذه المؤسسات.

ومن أهم السمات المميزة للمؤسسات اليابانية نتاجها :-

١ - مرونة التنظيم: تتميز هذه المنظمات بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون الالتزام بشكل محدد من أشكال التنظيم، فيمكنها التنظيمي يتسم بالمرونة هذا بالإضافة إلى وروح الأهداف والمهام المحددة والتي يسمى التنظيم إلى تحقيقها.

فالنظم اليابانية تؤكد على تحقيق التفاعل بين الأفراد وعلى ضرورة تلمس العاملين فيها مستوى رفيع من الاستقلال والمرونة في أداء الأعمال.

٢ - إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتطوير:

وهي نقطة هامة لا يمكن أن تتحقق بالصدفة أو بالاكتماف بزيادة كمية الأموال المنفقة على البحث كما تتطلب مناخ ادري يجعل الابتكار

■ تأليف: توفيق محمد عبدالحسن
مكافئ في إدارة الأعمال، المملكة المتحدة



■ عرض وتلخيص: نوال محمد يونس

بأس الأمانة للرعاية للموارد البشرية والتنمية

الشاملة إلا أننا يمكن أن نوجزها في التعريف التالي « هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين.

ولقد أصبح ضروريا تطبيق مدخل « إدارة الجودة الشاملة » ما له من أهمية في التلطف على العقبات التي تعوق أداء الموظف وفي تنمية الشعور بروعة المجموعة وعمل الفريق والشعور بالانتماء إلى بيئة العمل وعلى زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وأهدافها.

ولبني فلسفة « إدارة الجودة الشاملة » تعتبر التطبيق العملي: للنشاطات التي تعبر عوامل أساسية في مجال التطبيق العملي:

١ - ضرورة إيمان الإدارة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة والكثير من الواجبات الأعمال الروتينية في حاجة إلى تطوير باعتبارها من ضمن العقبات التي تحد من الوصول إلى تطبيق الجودة الشاملة.

٢ - ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو اللخل الأساسي في إدارة الجودة الشاملة.

٣ - تعاون كافة الأقسام في تبني فلسفة إدارة الجودة شاملة وإيجاد نوع من التنسيق

ويرى harriet & William أن مفهوم الجودة يتعدى التعريف بمجموعة للنتائج، ليشمل أيضا جودة الخدمات، وجودة الاتصال وجودة المعلومات وجودة الأفراد وجودة الإجراءات وجودة الإشراف وجودة للتفتيش ككل وهو ما يسمى « بالجودة الشاملة ».

يمكن القول بأن حلقات الجودة هي أحد الوسائل الفعالة لمشاركة العاملين داخل التنظيم في تحمل مسؤولية تحسين الجودة سواء فيما يتعلق بالأعمال المسندة لهم أو بيئة العمل ككل.

إن الفهم الشامل لحقائق الجودة يرتكز أساسا على الثقة والاحترام والعناية بالعاملين داخل المنظمة. فالعامل هو الشخص الملم بالمهام جيدا بكيفية أداء عمله ليصبح أكثر سهولة ويسر هذا المفهوم يتيح للعامل فرصة المساهمة بخبراته بشكل أفضل من خلال تنمية قدراته الابتكارية والإبداعية وشعوره بالمشاركة وارتباطه الدائم بالمنظمة التي يعمل بها.

لذا تحقق حلقات الجودة فوائد عديدة لكل من الإدارة والعاملين فهي تتيح الفرصة للمشاركة الجماعية في تحمل المسؤولية واستفادة المنظمة من إمكانيات العاملين إلى أقصى حد ممكن لمقابلة تحديات العمل والتغلب عليها.

فهذه الطاقات تساعد على تطوير شخصية العاملين بالثقافة التي تشجعهم على الابتكار والتجديد وترفع الروح المعنوية لديهم.

إن تطبيق برنامج حلقات الجودة لم يعد قاصرا على المؤسسات الصناعية والانتاجية بل تم استخدامه بنجاح في قطاعات خدمية مختلفة كالتبوك والجمارك وشركات الطيران بالإضافة إلى بعض المصالح الحكومية في عملها على روح الجماعة فهي تتيح لعمل الفرد مع الآخرين كذلك تعلمي هذه الحلقات اهتمام كبير لطبقة الإدارة الوسطى.

وقد أسفر تطبيق برنامج « حلقات الجودة » عن فوائد متعددة للمنظمات والدول التي تبنت مثل هذا البرنامج.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: تعددت التعاريف المختلفة لإدارة الجودة

والترجيح هدفاً أساسياً يمكن تحقيقه داخل المؤسسة.

٣ - العلاقة بنظم الاتصالات:

وهي من أهم الخصائص التي تتسم بها الإدارة اليابانية وذلك لإيمانها التام بأن نظام الاتصال بالشفافية في الجهاز القمعي لها فهو الذي يتيح تبادل المعلومات وتجميع البيانات والمقترحات والافكار اللازمة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٤ - تأكيد على قيمة العمل الجماعي:

إن إتمام عمل معين بمجهود جماعي في المؤسسات اليابانية يعد نوعاً من الاستمتاع الذاتي لدى الأفراد. فكل فرد لديه استعداد كامل لمساعدة الآخرين في كل الأحوال الممكنة والسعي على حد سواء فالأفراد يعملون معاً لصالح المجموعة بدافع الانتماء والفخر ولدهم شعور قوي من الالتزام نحو منظماتهم ومبادئهم ومقرسهم.

٥ - التأكيد على العلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات الوظيفية:

وهي من السمات المميزة للمؤسسات اليابانية. وهي من السمات المميزة للمؤسسات اليابانية. فالحركات الغريبة تنظر إلى الأفراد باعتبارهم أدوات لتفصيل وظائف شائعة داخل الهيكل التنظيمي بينما نجد العكس في اليابان حيث يقوم رئيس العمل بإعطاء اهتمام أكثر للأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليته وينظر إلى الشركة على إنها مجموعة من الأفراد تتجهض علاقات إنسانية واحدة بلا من كونها مجموعة من الأبناء أو الفرائد التنظيمية. فالإدارة اليابانية تستخدم جميع الوسائل لتعزيز دور العنصر البشري في العمل.

٦ - لتجديد كميته لآداء العمل أكثر من كونه محققاً للقرار:

يقوم المدير في الشركات اليابانية بنور بين أعضاء التنظيم وذلك لحل المشاكل بشكل جماعي. فالمدير ينتقل إلى مركز المشكلة ويشارك مباشرة في حلها وذلك بدلا من الاكتفاء بإصدار الأوامر عن بعد. أما في الشركات الغربية فينظر إلى المدير كمختص في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر حيث يأتي القرار من أعلى الهيكل التنظيمي إلى المستويات الإدارية الدنيا.

فالمدير الياباني يتبنى دوراً إدارياً يقوم على أساس تفويض أكبر عدد ممكن من السلطات وعدم التدخل في أعمال المندوبين وذلك بهدف تطوير الجهد القادم للقيادة فبان ذلك يكون بهدف الصالح العلم ومساعدة المندوبين وتحفيزه على اتخاذ القرار الصحيح وليس بهدف التفتيش وتبني أبق التفاصيل.

٧ - اهتمام قوي بالتحفيز وتدريب وتحسين العاملين:

تسعى الشركات اليابانية مزيداً من التحفيز في تطوير الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة حيث التركيز على مصلته مبنية يجب توافرها في الوظيفة

وقد يكون أهمها: الحياة والرغبة والتفدية على بذل أقصى درجة من الجهد في العمل.

وتفضل الشركات اليابانية استقطاب الأفراد صفراء السن لإمكانية الاعتماد عليهم بسهولة وحتمهم على التعاون والعمل بروح الفريق. كذلك تعطي الشركات اليابانية اهتماماً خاصاً للعبة التدريبية، فقد بلغ عدد المراكز التدريبية في إحدى الشركات حوالي (٣٠,٠٠٠) مركزاً تدريبياً تركزت أهدافها التدريبية في تقديم العامل الجيد للوظيفة، تحسين أداء الفرد في أداء الأعمال المختلفة، تدريب الأفراد لشغل وظائف أعلى، زيادة الثقة بالنفس في أداء الأعمال المختلفة والاهم من ذلك هو تلقين الفرد بالقيم التي تعمل بموجبها الشركة والمجتمع، وهذا الهدف هو أحد العوامل التي جعلت من التدريب أحد الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية عن مثيلاتها من المؤسسات العربية أو الغربية.

٨ - اهتمام متزايد بتحصين مستويات الجودة والإنتماء:

أثبتت الدراسات التي قام بها خبراء الإدارة أن نجاح المؤسسات اليابانية يرجع إلى عوامل عديدة من أهمها تدريب العاملين على الجودة وإخلاق بيئة عمل صحية بينهم تراسي التواضع الإنسانية في العمل. فإذ كان القانون على إدارة المؤسسات الغربية أو العربية يرون أن المستوى الرابع من الجودة يأتي من خلال المزيد من الاختصار والفحص وليس من خلال العاملين أنفسهم يعتقد اليابانيون أن الارتقاء بمستوى الجودة يأتي من خلال تشجيع العاملين على التعاون القائم.

فمن خلال تنمية القدرات الانسانية يظهر عدا لايمسي من الابتكارات الكاسية لهذه

القدرات وتبسيط العمليات الإنتاجية التي تتجسد التي تقلل من مشكلات الإنتاج إلى أقل حد ممكن.

وهذه العناصر السابقة تمثل أهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية والتي ساهمت في شربها ونجاحها إلا أننا لا يمكن أن نغفل وجود بعض العوامل البيئية والتي ساهمت في هذا النجاح وهي: دور الحكومة اليابانية - دور التقنيات العالية - قيم المجتمع وخصائص الشخصية اليابانية.

ولنتعرف الآن على أوجه القصور في إدارة بعض المؤسسات العربية والتي قد تعمل كمعوق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مقارنة بما هو ملحق في اليابان.

وتشيز آراء ودراسات الكتب النظرية والتطبيقية إلى أن أهم الأمور الناظرة على بعض المؤسسات العربية هي القصور الواضح في مفهومها وممارستها لحفظ العوامل التي أدت إلى نجاح المؤسسات اليابانية وتطبيقها للجودة الشاملة.

فمن أهم أوجه القصور في إدارة المؤسسات العربية:

١ - وجود التهم: فالمؤسسات العربية تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمته لظروف واحتياجات العمل بالإضافة إلى غموض الأدوار وعدم تحديدها. كذلك تصنف الكثير من الوظائف الإدارية بالبيروقراطية وبدرجة عالية من الاختصاص دون وجود حدود تصريف واسعة لمهام الوظيفة.

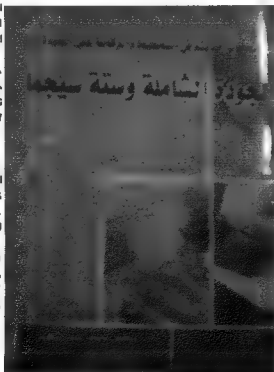
٢ - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير: ويرجع ذلك للمناخ الإداري السائد في المؤسسات العربية أو لعدم حريتها في القيام بهذه الوظيفة نتيجة لوجود بعض اللوائح والقوانين أو لضعف في ميزانية البحوث نفسها.

وفي حالة القيام ببعض البحوث فغالباً من المؤسسات العربية يحاول الاستفادة منها بتطبيقها في حالة تطبيقها فقليلاً ما تقوم هذه المؤسسات بتابعة نتائج التطبيق لإحداث التطوير.

٣ - عدم توافر اتصالات فعالة:

تتم الاتصالات في المؤسسات اليابانية بين الرؤساء والمندوبين في جميع الاتجاهات سواء كانت رسمية أو عفوية بينما تتم في المؤسسات العربية من جانب واحد حيث تصدر الأوامر من الرئيس وما على المندوب إلا التنفيذ.

كذلك تعتمد المستويات الإدارية في المؤسسات العربية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات وعدم وضوح العلاقات بين أقسام المؤسسة والأفراد العاملين بها مما يقلل من التفاعلية الإدارية. فكافة الاتصالات التي تتم في المؤسسات العربية والمتعلقة بإعطاء للعوامل عن تحديد الأهداف أو تقويم الأداء أو اتخاذ القرارات تنطوي



سيجما على يقين عناصر المفهوم والكمال.

٤ - الافتقار إلى العمل الجماعي:

تفتقد المؤسسات العربية حتى الآن مفهوم العمل الجماعي. ففي بعض هذه المؤسسات نجد أن التجميع في الأداة ليس شرة القوى العاملة في المؤسسة ككل وإنما هو شرة إنتاج فردى بعكس المؤسسات اليابانية التي ليس الأداة فيها مسئولية فرد أو قسم بعينه إنما مسئولية الجماعة.

٥ - عدم الاهتمام بإنسانية الأفراد:

على الرغم من الحشد الهائل من الكتابات النظرية والتطبيقية في المؤسسات العربية في مجال العلاقات الإنسانية نجد أن الوضع مازال كما هو عليه من حيث ما يركبه بعض المديرين من أخطاء.

لمن المديرين من يميل إلى إيجاد فجوة بينه وبين العاملين وإلى إهمال عنصر تدريسيهم وتطويعهم ومنهم من يميل إلى إعطاء أوصاف صامدة أو عدم تشجيعهم وتؤدي هذه الأمور إلى انقراض الروح المعنوية للموظفين وتغيب الكثير منهم بمالة من الإحباط واللامبالاة في تنفيذ ما يسند إليهم من أعمال وبالتالي تنفي مستوى الأداء بالمؤسسات العربية.

٦ - إشيعر أخطاء الإدارة المتصلية وللأسلطة:

يعطى المدير الياباني اهتمام كبير بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، فهو يقوم بتقويض أكبر قدر من السلطات وعدم التدخل في أعمال المرؤوسين بهدف تطوير القيادة استقلالية.

على العكس من ذلك فالمدبر في المؤسسات العربية نادراً ما يشرك مرؤوسيه في صنع القرار وحتى إذا تم إشراكهم فغالباً ما تتم هذه المشاركة بطريقة غير علمية الأمر الذي أدى إلى عدم وجود صف ثاني قيادي في هذه المؤسسات.

وإذا كان أسلوب المدير الياباني في الإدارة يميز بالانزواء والتأمل وعدم الانفعال وتجميع روح المبادرة بين العاملين فإنه يمكننا وصف أسلوب المدير في بعض المؤسسات العربية بالسلط والانعقاد والانضباط وعدم تقبل المخالفة وممارسة كل جديد.

ولنتعرض الآن باختصار أهم القنومات الضرورية اللازمة لفاعلية إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العربية وهي:

١ - وضع هيكل تنظيمي يتسم بالمرنة والتوازن وضرورة تعلق العاملين في هذه المؤسسات بنوع من الاستقلال والرمونة في تأدية الأعمال.

٢ - تشجيع البحث والتطوير وتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم بالإضافة إلى إعانة النظر في تعزيز الاعتمادات المالية المخصصة للبحث.

٣ - إنشاء شبكات اتصالات فعالة داخل المؤسسات العربية على أن تتم هذه الاتصالات

في جميع الاتجاهات ومختلف الوسائل المكنة (مباشرة أو غير مباشرة).

٤ - التأكيد على قيمة العمل الجماعي والاعتماد بأهمية العنصر الإنساني.

٥ - وضع سياسة سليمة للتدريب والاعتماد بتدريب العاملين على قيم التجمع ومتطلبات ذلك الاعتماد بالتدريب على الجودة وتنمية مهارات ومعارف المديرين.

٦ - إعطاء الإدارة حرية اختيار العاملين على أساس الكفاءة مع الأخذ بالأساليب العلمية في الاختيار مثل البحث عن أفضل العناصر من القوى العاملة في الجامعات المشهود لها بالكفاءة كما فعلت اليابان.

٧ - رسم سياسة سليمة للأجور والمرتبات تتناسب مع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبلد واستخدام الحوافز المعنوية كعامل أساسي لتحسين الأداء الإداري.

٨ - ضرورة اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة ونشر الوعي بالجودة في جميع أجهزة الإعلام بالدولة (جرائد - مجلات - إذاعة - تلفزيون) واعتبار أن الجودة مسئولية كل مواطن يرغب في الارتقاء ببلده.

٩ - إيمان المسؤولين عن التنمية الإدارية في البلدان العربية أن تنمية الشعور بالانتماء والولاء وكذلك التمسك بالمعتقدات والقيم الدينية والاجتماعية هي أول الوسائل التي تحتاج إلى اهتمام خاص لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولكن ماذا تعني سيجما؟

What is Sigma ?

تعني ستة سيجما شيء مختلف كل شركة. فتمتد البعض تعني فلسفة إدارية شاملة والبعض الآخر تعني جهود لتحسين العمليات صممت لزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة. وبشكل أكثر بساطة تعني ستة سيجما صمدل منظم لاتخاذ القرارات ومساعدة الأفراد على تحسين العمليات والوصول بها إلى الكمال ما أمكن.

ويرى البعض أنه مصطلح يتم استخدامه لوصف عملية الضبط والرقابة بشكل غير تقليدي على مستوى مكن. أو بمعنى آخر فهي مقياس إحصائي لدقة الأداء دون أخطاء.

وهكذا فإن استراتيجيات ستة سيجما ليست نظاماً للجودة مثل إدارة الجودة الشاملة T.Q.M. أو الأيزو ISO ولكن يمكن النظر إليها كروية وفلسفة ونموذج وهدف ومنهجية عمل وتطبيق الشركات ستة سيجما للوصول

للأهداف التالية:

زيادة الربح والكسب والربحية - تعليم العمالة وزياة الكفاءات - تنمية مهارات العمالة في حل مشكلات العمل - تقليل وقت أداء العمليات - تحقيق الأهداف الأساسية واليدوية أي الجمع بين تحقيق الأهداف المتعارضة على سبيل المثال تحقيق السرعة في الأداء وتقليل الأخطاء في الوقت نفسه وإحكام الرقابة وتوفير مناخ ابتكار داخل المنظمة.

ولكن كيف يمكن قياس مستوى أو معدل

سيجما في العمليات؟

وذلك باتتبع الخطوات التالية:

١ - ماذا تفعل؟

What Do You Do?

٢ - من الذي يستخدم المنتج أو الخدمة؟

Who Uses Your Product And Services?

٣ - ماذا تحتاج للقيام بعملك؟

What Do You Need To Do Your Work?

٤ - كيف تقوم بعملك؟

How Do You Do Your Work?

٥ - كيف تؤدي العمل بشكل أفضل؟

How Can You Do Your Work Better?

٦ - ما مدى كفاءتك في التركيز على عملائك في العمل؟

How Perfectly Are You Doing Your Customer Focused Work?

ومن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق ستة سيجما في المنظمات المصرية:

مركزية الإدارة والسلطة - تدخل الاختصاصات والمسئوليات - تكس العمالة وتعدد الوظائف وإزدواجها - سوء اختيار وإعداد بعض القادة - الافتقار للعمل الجماعي - ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير - تعدد الوظائف المعسول بها - عدم فعالية نظم وسياسات التعليم.

في نهاية الكتاب يستعرض المؤلف المقترحات الخاصة لتطبيق استراتيجيات ستة سيجما في المؤسسات المصرية وتتلخص أهمها في النقاط التالية:

١ - ضرورة التركيز على العمليات الأساسية والهامة في المنظمة لقياس نسبة سيجما الخاصة بها. فمن الصعب قياس سيجما لجميع الأنشطة الأساسية والفرعية للمنظمة. فيفضل البدء بالأنشطة الأساسية وفراستها بدقة

٢ - الاستفادة من تجارب الشركات الأجنبية في هذا المجال وذلك من خلال التنسيق والتعاون معها.

٣ - البدء في تطبيق استراتيجيات ستة سيجما بقيل على المنظمات المصرية التخصص من المعوقات الإدارية - فمعظم هذه المنظمات مازالت تعاني من عدم وضوح الرؤية والرسالة التي أنشئت من أجلها فضلاً عن مركزية الإدارة والسلطة وانقسام الوظائف بالبيروقراطية

وضف أساليب التخطيط والرقابة وسوء اختيار بعض القادة والافتقار للعمل الجماعي وكثرة النماذج والتوقعات.

٤ - مواجهة الأمية السلوكية السائدة بمؤسسات العمل من خلال التوجيه والتثريد الإعلامي والإعلان عن الأخطاء والكشف عنها فور حدوثها والعمل على تغيير ثقافة الأفراد نحو عمل الأشياء وحشم على مزاوله ومراجعة أفعالهم دون أخطاء مع إصانهم الشديد بأن الخطأ ليس أمراً طبيعياً.



نقدم خدماتنا للشحن الجوي **للصادرات والتواردات** بطائرات
الايرباص حمولة ٤٠ طن على كل من اوروبا والشرق الاوسط
والخرطوم بالإضافة الى شبكة خطوط مصر للطيران
الممتدة الى اكثر من ٦٠ دولة حول العالم.

لشحناتكم القادمة برجاء الاتصال بنا

CARGO TERMINALS

CAIRO Terminal

Tel: (202) 6351767 / 6351358

ALEXANDRIA Terminal

Tel: (203) 4294647 / 4294648

مجمع البضائع

مجمع القاهرة

ت: ٦٣٥١٧٦٧ / ٦٣٥١٣٥٨ (٢٠٢)

مجمع الاسكندرية

ت: ٤٢٩٤٦٤٧ / ٤٢٩٤٦٤٨ (٢٠٣)

Customer Services: (202) 265-7578 • www.egyptair.com.eg
marketgm@egyptair.com.eg • cargomarket@egyptair.com.eg

التدريب الأعمى

■ إعداد / رشا منصور ومحمود عبد الحليم

طالعنا شبكة الإنترنت بأحدث الدراسات التي تمت في المجال الإداري تحت عنوان «الإدارة الحديثة تستعين بالقرود لإحياء الخالق».

أحضر خمسة قرود وضعبها في قفص؟ وعلق في منتصف القفص حزمة موز وضع تحتها سلماً بعد مدة قصيرة سجدت أن قروداً ما من المجموعة سيهتلي السلم محاولاً الوصول إلى الموز. وما أن يضع يده على الموز، أطلق رشاشاً من الماء البارد على القردة الأربعة الباقين وأبعدهم.

بعد قليل سيحاول قرود آخر أن يعتلي نفس السلم ليصل إلى الموز، كرد نفس العملية، رش القردة الباقية بالماء البارد كرد العملية أكثر من مرة بعد فترة سجدت أن ما أن يحاول أي قرود أن يعتلي السلم للوصول إلى الموز تستمنعه المجموعة خوفاً من الماء البارد.

الآن، أبعث الماء البارد، وأخرج قروداً من القفص إلى خارج القفص وضع مكانه قروداً جديداً، ولكن اسمهم سجدان. ما أن يصاحروم يشاهد رش الماء سرعان ما يسيدهم سجدان إلى السلم لطقف الموز، حينها ستهب مجموعة القردة المزعجة من الماء البارد لتعص وتستهجم، بعد أكثر من محاولة سيطلب سجدان أن إذا حاول فقط الموز سيطلب دقة قرادته، من باقي أفراد المجموعة.

الآن أخرج قروداً آخر من المجموعة من معاصروا حوادث رش الماء البارد، غير القرد سجدان، وأبعث قروداً جديداً عروضا، هذه تستبدل أن نفس المشهد السابق سيكرر من جديد، القرد الجديد يلعب إلى الموز والقردة الباقية تنهال عليه ضرباً لثمة بما فيها القرد سجدان، على الرغم من أنه لم يعاصر رش الماء ولا يدري لماذا ضربه على السابق، كل ما هناك أنه تعلم أن لس الموز يعني عقلة، على يد المجموعة، لذلك ستهجم ويشاره ربما يمسح أكثر من غيره بكل اللكمات والسفغات للقرد الجديد.

درما تصويرها عن حق لثمة حين ضربوه هو أيضاً، تصويرها بكتار نفس الموضع، أخرج قروداً معاصروا حوادث رش الماء وضع قروداً جديداً وسيكرر نفس الوقعة، كرد هذا الأمر إلى أن تستبدل كل المجموعة.

القديم من تعرضوا لرش الماء حتى تستبدلهم بقرود جديدة.

في النهاية سجدت أن القردة تستمر تنهال ضرباً على كل من يجرؤ على الاقتباب من السلم، لماذا لا أحد منهم يدري؟

لكن هذا ما وجدت عليه المجموعة نفسها عند أن جاءت هذه القصة.

ليست على سبيل العداية، وإنما هي

التزبل أطول من السيرير قطع بالفاس من ساقيه ليصبح بطول السيرير، أما إذا كان أقصر من السيرير وضعبه على آلة الشد، تشبه من ذراعيه تارة وساقيه تارة أخرى حتى يصبح بطول السيرير.

هذه أسطورة تبسو بفكرة مجتوعة، ولكنها تحمل معنى عميقاً إذ لو أنك سألت نفسك كم من الناس من يتفكير ذلك الرجل، لمجوت من الأسلة ما لا يحتاج معه إلى استفسار وأياً بآرائكم من عرفتهم من الزملاء فسجدت منهم فئة لا يقبلون إلا ما يتفق وتفكيرهم الأربع إما إذا خالفتم فإن لديهم آلات إن اختلقت من آلات ذلك الرجل شكلاً فإنها لا يختلف عنها مضمونها، يضعونها عليها إذا اختلقت من الصورة التي رسموها في أذهانهم نموذجاً للرؤوس المثالي كما يتقدمون ويكفرونك بالشد والقطع حتى تصبح بالفاس والسجود الذي يبريدون الاشكالية مع أولئك أنهم فحة نكرة الابتكار لأنها ألقت التكرار؟ تحارب فيك عقل النائد وتحاصرهم ولا ترض إلا بما تبثه هي ما تراه نموذجاً مناسباً، وكيف أن تستعمره حتى إذا كان هناك صرا فتنافسهم أنهم يمكن أن تملك من حصفه الرأي، وعصرارة التحريه ويبلغ الحكمة، إذ لم تلاينهم ليكون هم بالشد والقطع والضغط حتى تلين فطبعهم على ما يطيب لهم... لا يسمعون منك إلا ما يك أسامعاهم ولا تخرج أبداً عن طريق رسموه

أنها مدرسة تروض تلاميذها على أن تبدأ يصاحب الرأي قبل الرأي، مدرسة لا تبدأ بالرأي فتروه إلى صفاته وتتخلل لتصل إلى الصواب فتحكم أصحاب الرأي أن تحكم عليه... ليس هي عالمهم نقطة ابتداء البحث والتقصي، وإنما يضعون للقضايا والمسائل حلاً جديداً ختموه لا لتقبل السؤال، والمفكرات هنا أنهم يريدون أن يظل عقلك مطلقاً خارج حدود مسارات تفكيرهم وزيئهم لتجربى الأشياء مسارات تفكيرهم الثالثة في لقد العرفة والنعطاف البصيرة على منصف العريجات، أنه الوجه الآخر للإنسان حين تصبح «الأناء» رسالة تضع «الأخر» على مازق الاختيار العرج؟

والخلاصة من الأسطورة وما صاحبها من تعليق، انها تريد أن تقول لا يوجد عقل خالص ولا موضوعية كاملة بل المعرفة الإنسانية دائرة يبدوا الاندراء.

نحن لا نريد أن نكون «قوم شعب» ولا أن نكون «قوم فينا» جاهلية، نعم جاهلية أن نفلح ما وجدنا عليه أيامنا فقط... وأركز هنا على كلمة فقط لماذا لا نطلق الاندراء لكارناكنا المجنونة البديعة

لا ألوان أن نبطعها ولكن فقط نعلمها على اللا إن لم نفعها الآن... سيد من بعدنا أفكارا يحاول إثباتها سيد ألاما يعيش من أجله.

تصوروا معي هل تخيل أسلافنا أن أفكارهم المجنونة المبدعة من كبرياء وتليفون، ويطران بأهنية الرش كانت تستلج بنا إلى الصواريخ والتت والليل وغيره الكثير وعندما حلم من قبلنا بالوصول إلى القمر والفصوص في أعماق البحور ألم تكن أفكارا مجنونة في حينها.

لا... أنها ليست أفكارا مجنونة... أنها عقل نابض صحي... يريد للأخريين الحياة فلماذا لا نستمتع بأفكارنا... ونتركها لخيرة فن بعدنا لقد التفتنا ومنازلنا نفقش بأجنادنا الفراحة لا وصولاً إليه

من فكر وتوكل... حتى في احترامهم للموت... لا نستطيع أن نحترم ولو شيء بسيط... يفكره لنا من بعدنا.

من دروس علم الإدارة الحديثة لينظر كل واحد منكم إلى مقر عمله كم من القوانين والأجراءات تطبق بنفس الطريقة بنفس الأسلوب البيروقراطي غير المانع منذ الأزل ولا يجرؤ أحد على السؤال لماذا يتبنى هذا الطريقة؟

من سجدت أن الكثير من يعملون معك وعلى الرغم من أنهم لا يعلمون سبب تطبيقها بهذه الطريقة يستميئون في الدفاع عنها وإبقائها على حالها... إلى هنا انتهى ما نقلته من على شبكة الـت... منا من قد يقرأ هذه فقلو وجهه إبتسامة، ومنا من قد يضحك بصوت عال، ومنا من قد تصببه العجة.

أيتها المد وصلنا، نحن هكذا؟ لا وألف لا... لكن بلا أي دليل على هذه الـ «لا»

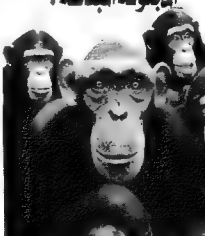
نفتار بإسادة، نظام بيروقراطي يجعلنا نفتار أشخاص لا تعرف قدراتهم وفهمهم تدريجياً أحقق لا مثلاً من إلا أن نلأ أكواما من الأوراق المكسرة، أنكر أني قد ذهبت إلى إحدى الفلوات التي تستغرق أسبوعاً كاملاً وكل ما خرجت منه من هذه الدورية أن أستخدم السلم الخلفي عند حدوث الأزمة وأيضاً ولعدم الإحباط أن الوسيلة الأولى لعلاج الأزمة هو الاتصال الجيد... أما باقي كلام المعاصرين كان عن الشائنية العامة، الصحة، السكن، الجيل الجديد، الإعلام... وغيث العيش

هل هذا هو التطور؟ هل هذا ما سيوري صفنا فانيا صكواد جديدة؟

لماذا سيطر على عقولنا فكرة أن الجيل السابق أفضل في كل شيء لماذا لم يفكر بذلك نيوتن عندما طرأت على عقله فكرة الجاذبية... لماذا لم يفكر من فكرته المجنونة ويذهبنا تحت الشتراب لماذا... رغم أنه قابل من المعاصرين من يتفهم هذا الرجل إلى الأسطورة اليونانية القديمة والتي قرأناها بأحد أعداد مجلة الإدارة التقنية... ومفاندا أن رجلاً أقلم ميتشاً بين مدينتين، وضع فيه أسرة بطول واحد، ثم أضره شد وفأسا، فلما اكتمل له تجهيز نزل، بدأ يستقبل الزلاء... فإذا جماعة

لماذا لا نطلق العنان لأفكارنا

المجنونة المبدعة؟



الصندوق الاجتماعي للتنمية ينشئ

مؤسسة أهلية جديدة لدعم أنشطة التشغيل بمصر



أ. هاني سيف النصر
الأمين العام للصندوق الاجتماعي



م. رشيد محمد رشيد
وزير الصناعة والتجارة الخارجية

في إطار الجهود التي يبذلها الصندوق الاجتماعي للتنمية لمواجهة مشكلة البطالة ومساعدة شباب الخريجين في إيجاد فرص عمل من خلال تشجيع المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والارتقاء بخدمات التوظيف والتدريب المهني وتمشيا مع سياسات الدولة الرامية إلى تطوير مهارات التوظيف والالتحاق بسوق العمل بين شباب الخريجين، ينشئ الصندوق مؤسسة أهلية متخصصة في مجال التنمية البشرية لدعم أنشطة التشغيل بالتعاون مع جميع الوزارات والهيئات العاملة في هذا المجال.

إلى تأهيل العمالة الفائضة بشركات قطاع الأعمال وطرح بدائل جديدة لإعادة تشغيلها من خلال توفير خدمات الإرشاد والتوظيف والتدريب التحويلي والمساعدة في إقامة المشروعات الصغيرة.

وقد أشارت مصادر مسئولة بالصندوق إلى أن هذه المؤسسة سوف تعتمد على استخدام نظام المعلومات المهنية المصري الذي قام الصندوق بتطويره بالتعاون مع وكالة التنمية الدولية الكندية بغية توفير المعلومات المهنية التي تحتاجها كافة الوظائف المطلوبة فضلا عما يتيح هذا النظام من مجموعة من الاختبارات الشخصية والنفسية، المميكنة إلكترونيا من أجل تزويد العمالة بالنصح والمشورة حول أنسب المسارات الوظيفية المتاحة لديهم وأنه تيسيرا على الباحثين عن عمل فإنه من المخطط أن تتوسع المؤسسة في تقديم خدماتها لتشمل كافة أنحاء الجمهورية من خلال مكاتب الصندوق الإقليمية التي تقي كافة المحافظات وبالتعاون مع المحافظات والوزارات المعنية بذلك.

وصرح الأستاذ هاني سيف النصر الأمين العام للصندوق بأن هذه المؤسسة سيتم تأسيسها بالتعاون مع وزارة التجارة والصناعة وهيئاتها والتنسيق مع وزارة القوى العاملة وباقي الجهات المعنية وتسعى إلى المساهمة في سد الفجوة بين المطالب الحقيقية لسوق العمل في مصر واقع تخصصات العمالة المتوفرة من خلال تقديم خدمات الإرشاد والتوجيه والتوظيف للباحثين عن عمل وكذا مساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة في توفير احتياجاتهم من العمالة المؤهلة إلى جانب تدريب الجمعيات الأهلية القادرة على تقديم مثل هذه الخدمات وأضاف الأمين العام للصندوق أن هذه المؤسسة تسعى إلى تفعيل البرامج التي قام الصندوق بتنفيذها في هذا الإطار وتشمل برنامج «مشتديات البحث عن الوظائف» وتقوم على اكساب الشباب مهارات التوظيف وتطبيقها بنجاح حتى يحصل الخريج على الوظيفة المطلوبة ويشمل ذلك تدريب الشباب على التعرف على ندراته وسماته وتحديد المسار الوظيفي وكتابة سيرة الذاتية وكيفية إجراء المقابلة مع صاحب العمل، وبرنامج «مجمعات العمالة» الذي يهدف

في ورشة عمل عن السكان والثروة البشرية في مصر:

شارك الجهاز في ورشة العمل التي نظمتها أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا بالتعاون مع مركز المعلومات واتخاذ القرار بمجلس الوزراء والمعهد القومي لتطبيقات تحليل النظم التي خلال شهرها مارس الماضي تحت عنوان «السكان والثروة البشرية في مصر»

الوفيات / الهجرة.

١- السيناريو الثبات: Constant Rates Scenario

أي بشبات جميع المكونات (الخصوبة، الهجرة، الوفيات والانتقال بين الفئات التعليمية) على ما هي عليه في سنة الأساس 1996، بمعدل خصوبة حوالي ثلاثة أطفال لكل امرأة.

٢- سيناريو الهدف: Goal Scenario

يفترض هذا السيناريو تحقيق الأهداف القومية والدولية. بمعنى أنه يتم افتراض تحقيق الهدف القومي من خلال الخصوبة بحلول عام 2017 وتحقيق الأهداف المتعلقة بالتعليم الأساسي للبنين والبنات بحلول عام 2050.

٣- سيناريو الاتجاه: Trend Scenario

يتم دراسة مستوى الخصوبة الطبى بحيث يصل إلى 1.7 في عام 2050 وتوضح الثلاث أشكال البيانية أنه بعد عام 2020 فإن سيناريو الثبات أكثر ارتفاعاً من حيث عدد السكان فإننا اعتبرت أن جميع المكونات ومن ضمنها الخصوبة ظلت على ما هي عليه فإن عدد السكان سيصل إلى 150 مليون نسمة عام 2050 وسيصل عددهم عام 2100 إلى 350 مليون نسمة. ولكن السيناريو الأكثر واقعية هو الذي يوضح أن التعداد السكاني سيصل إلى 128 مليون نسمة بحلول عام 2050 إذا استمر حتى نهاية القرن فسيصل إلى حوالي 140

وتناولت الورشة حالة السكان في مصر حسب الحالة التعليمية وفئات السن والنوع حتى عام 2051 والتي بينت أن معدل السكان في مصر ارتفع من ٢٢ مليون نسمة عام 1950 إلى ٧٥ مليون عام 200٧ ومن المتوقع أن يرتفع المعدل إلى ١٢٠ مليون نسمة عام 2050 وهذا النمو السكاني لا يتناسب مع معدل المياه الصالحة للشرب حيث انخفض معدل نصيب الفرد عن المقياس العالمي ليصبح ٣١٠٠٠ في العام ومن المتوقع أن تصل مصر خلال العقود القادمة إلى مستوى حرج بالإضافة إلى أن النمو الاقتصادي المتوقع لمصر خلال الأعوام القادمة يجب أن يصاحبه استخدام أفضل للمياه.

ثلاثة سيناريوهات متوقعة حول الخصوبة والتعليم في المستقبل

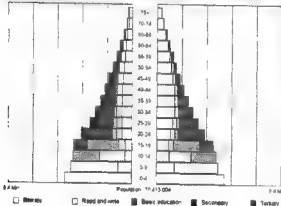
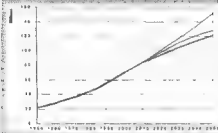
في التقرير الذي عرض في ورشة العمل قسم السكان على حسب العمر / الجنس / التعليم.

وهذه القسمة تحتوي بداخلها 5 فئات دامي، وكتبت، تعليم أساسي، تعليم ثانوي، جامعي أو أعلى، وهذا بالنسبة لعدد ٢١ محافظة والمحافظات الحدودية. ويوضح الشكل رقم ٢ الهرم العمري للرجال والنساء في مصر عام 200١ أما الألوان فهي توضح مستويات التعليم.

وعلى العكس من الدول الصناعية التي أظهرت مؤخرًا تراجعاً قوياً في معدلات الخصوبة فإن الهرم السكاني في مصر لعام 200١ لا يزال يشبه الهرم

كذلك يوضح الشكل رقم ٢ أن نسبة المرأة في التعليم أقل من الرجل وأن الشباب أفضل تعليماً من الذين يكبرونهم في العمر

وقد تطلبت الاسقاطات المستقبلية للسكان من خلال العمر / المستوى التعليمي / إضافة الاتجاهات المستقبلية وهي الخصوبة /

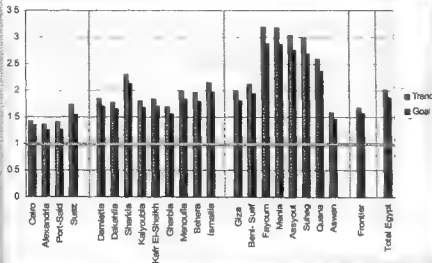


مليون نسمة وبعد ذلك يبدأ السقوط.

أما بالنسبة لسيناريو الهدف فهو يفترض وصول السكان إلى 120 مليون نسمة في عام 2050 ثم يتبسم بعد ذلك هبوط في التعداد

الرسم البياني رقم ٣ يوضح الاتجاه العمري للفرد العامل «رجال ونساء» يتراوح أعمارهم ما بين (64 - 15 في المليون) وذلك من خلال المستوى التعليمي بالتوافق مع الثلاث سيناريوهات المتوقعة لمصر.

بالنسبة لسيناريو الثبات فإن نسبة الأميين من الشباب تنقلص وفيما يتعلق بسيناريو الهدف فإن نسبة الأميين في سن العمل لا تزال موجودة حتى عام 2050 وذلك بالرغم من تقلص عددهم



انخفاض معدل نصيب الفرد من مياه الشرب عن المقياس العالمي

لتفادي البطالة للغة المتعلمة جيداً والاستفادة من رأي اللام البشرى.

أ - تنوعية التعليم.
يجب أن تؤخذ في الاعتبار وأن تواكب متطلبات الاقتصاد.

ب - عدم التوازن في الكثافة السكانية وتوزيعهم الجغرافية.

وهذا يتطلب سياسات تنموية مختلفة من ضمنها الهجرة.

٦ - ندرة المياه
لتطبيق جميع هذه السياسات يجب أن نأخذ في الاعتبار الخطر المحدق بمصر والخاص بالمياه المتاحة.

فمصر من الدول التي تستخدم المياه بكثرة وعليه يجب أن يعي الشعب مفهوم وترشيد استخدام المياه وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا في تنمية التصاعا ذات القيمة العالية والمطلوبة دولياً وهذا بالطبع باستخدام قوى عاملة على مستوى عالٍ واستخدام قليل من المياه.

فالتحدى الحالي الذي تواجهه مصر هذه الأيام يتلخص في تعريف وتحديد وتنمية مثل هذه الصناعات.

التقرير إعداد: د. نوال محمد بيومي

رئيس الإدارة المركزية للمواد البشرية والشفافية

شباك Window of Opportunity

والذي ينتج من النسبة العالية من مجموع السكان في سن العمل هذا من تحقيق الاستقلالية للشباب العاملين واضعين في الاعتبار انخفاض معدل الخصوبة.

فالعديد من الدول مثل دول جنوب شرق آسيا استفادت من هذا الشباك وذلك لتنمية اقتصادها القائم من خلال استثمارات قوية في البنية التحتية وتدريب الثروة البشرية فعلى مصر انتهاز هذه الفرصة والارتفاع بها التي سرعان ما ستلحق مرة ثانية في المستقبل.

٤ - في مجال التعليم:
يتعين تطبيق استراتيجية مزدوجة وذلك

الرسم البياني رقم 4 يوضح تزايد نسبة السكان في سن العمل (64 - 15) ما بين عامي 2001 و 2051

حيث تصل نسبة هذه الزيادة في القاهرة والاسكندرية إلى 40٪ بينما تكون هذه الزيادة ملحوظة جداً في جنوب الصعيد والوجه القبلي.

وشاركت في ورشة العمل ممثلة للجهات الأستاذة نوال بيومي رئيس الإدارة المركزية للشفافية

التوصيات

وانتهت ورشة العمل إلى التوصيات التالية:

١ - معدلات الخصوبة:

لا تزال معدلات الخصوبة مرتفعة في مصر ولكنها شهدت بعض الانخفاضات خلال السنوات الماضية وهذه المؤشرات هي التي توضح وتحدد ملامح الثروة السكانية.

وبالمقارنة مع دول أخرى فإن النساء المتعلقات تمتلك معدلات عالية من الخصوبة مما يشير إلى أن رفع المستوى التعليمي للمرأة وحده لن يحقق الهدف المرجو منه وهو خفض معدل الخصوبة.

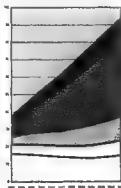
لذلك يجب بذل جهوداً أكثر في مجال الصحة والتخطيط الأسري مع اعطاء مميزات للأسر الصغيرة.

٢ - نظراً لارتفاع معدلات الخصوبة في الثمانينات فقد دخل سوق العمل الكثير من الشباب المتعلمين

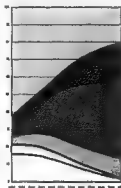
لذلك أصبح من الضروري خلق فرص عمل ليس فقط لتفادي الأحياء الذي يصيب بعض الشباب ولكن أيضاً للاستفادة من هذه الثروة الهامة مما سيعود بالنفع على الاقتصاد القومي

٣ - سوف تستفيد مصر خلال العقود القادمة من هؤلاء السكان وهو ما يطلق عليه

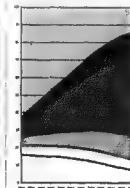
Constant Rates Scenario



Goal Scenario



Trend Scenario





تخطيط وتصميم المناهج والبرامج التدريبية

- اختيار المهام الحيوية أهمها ..
- التكرار أى تكرر أداء هذه المهمة من قبل شاغلي الوظيفة مقارنة بالمهام الأخرى فى نفس الوظيفة.
- الأهمية: أى أداء هذه المهمة مقارنة بالمهام الأخرى فى نفس الوظيفة.
- الصعوبة أى صعوبة أداء هذه المهمة مقارنة بالمهام الأخرى فى نفس الوظيفة
- ويتم تعيير المهام المشتركة للوظائف على أساس:
 - يستهدفها البرنامج لاختيار الحوى منها على نموذج يسمى «اختيار المهام الحيوية».

○ أهمية تصميم البرامج التدريبية في تحقيق أهداف التدريب:-

الضروري الاستعانة بمن لديهم الخبرة خاصة شاغلي الوظائف التي يتم تحليل مهامها ودراساتهم ويتم استيفاء النموذج التالي - نموذج تحليل المهام الحيوية إلى معارف ومهارات

نموذج رقم (٢)

م	المهمة الحيوية	المعارف	المهارات
١	الأولى	■	■
٢	الثانية	■	■
٣	الثالثة	■	■

■ المرحلة الرابعة: مرحلة التصميم
تمر مرحلة التصميم بالخطوات التالية

١- تحديد أهداف البرنامج
يجب أن يكون التدريب هادفاً أي موجهاً لتحقيق هدف واضح ومحدد المعالم وهذا الهدف لا يمكن أن يحدد إلا بالتعرف على الاحتياجات التدريبية للفرد أو الجماعة ولا أصبح التدريب مضيقاً للوقت والجهد والمال ولأن تحديد هدف البرنامج يتوقف على الدراسة العلمية المستفيضة للاحتياجات التدريبية وتحديد نقاط الضعف في أداء ومعلومات وخبرات ومهارات العاملين

ولكي يتم تحديد أهداف البرنامج يجب على فريق التصميم أن يحدد الهدف العام لهذا البرنامج ثم توضيح الأهداف التفصيلية التي يسعى إلى تحقيقها

٢- تحديد الهدف العام للبرنامج
يتم تحديد الهدف العام للبرنامج بشكل موجز يوضح ما يهدف إلى تحقيقه استناداً إلى التحليلات السابقة

فإذا كان البرنامج يهدف إلى إكساب المتدرب معارف ومهارات وتطبيقاً لم تكن متوفرة لديه من قبل أو يكون من العاملين الجدد ويبدأ بعبارة

يهدف البرنامج إلى إكساب المتدرب القدرة على

إما إذا كان البرنامج يهدف إلى تنمية ما لدى الموظف من قدرة وتطبيقاً أو كان من العاملين ذوي الخبرات فإن هدف البرنامج يبدأ بعبارة يهدف البرنامج إلى تنمية المتدرب على

٣- تحديد الأهداف التفصيلية للبرنامج
يراعى أن تكون الأهداف التفصيلية للبرنامج أهداف سلوكية بمعنى أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وأهم شروط الأهداف التفصيلية والسلوكية ما يلي

١- يبدأ الهدف بفعل سلوكي «أنا» يمكن ملاحظته وقياسه مثل يكتب، يخطئ، يصرى، يلخص، يقارن، أما الأفعال الغير سلوكية والتي لا يمكن ملاحظتها أو قياسها مثل «يفهم، يفكر، يشهد»

- أن يتضمن الهدف السلوكي إشارة إلى معيار الأداء كلما أمكن ذلك ويكون ذلك بشكل كمي في الحالات التي تسمح بذلك مثل التدريب على الآلة الكاتبة

ويوجه عام يلاحظ أن تبدأ الأهداف التفصيلية «السلوكية» بعبارة مثل

في نهاية البرنامج يكون المشارك قادراً على ويراعى أن تحدد هدف لكل مهمة من مهام الوظيفة الحيوية ويوجه عام يتم تحديد كل من الهدف العام للبرنامج والأهداف التفصيلية للبرنامج من النموذج التالي

نموذج رقم (١)

الجهة
إدارة التدريب

أهداف البرنامج

- اسم البرنامج
- الهدف العام للبرنامج
- تنمية إكساب معارف ومهارات العاملين في مجال () لرفع مستوى الأداء وحل مشكلات العمل

- الأهداف التفصيلية السلوكية للبرنامج
- يتوقع في نهاية البرنامج يكون المشارك قادراً على

- ١ -
- ٢ -
- ٣ -
- ٤ -
- ٥ -
- ٦ -

٣ - تحديد شروط القبول في البرنامج
لكي يتحقق النجاح للبرنامج التدريبي فلا بد من تحديد شروط القبول فيه وتتضمن الآتي

- شروط خاصة بالمؤهلات
- شروط خاصة بالنشاط
- شروط خاصة بالدرجة
- مؤشرات تستخدم في التأكد من توافر المعارف والمهارات لدى المرشح لاتخاذ قرار قبول المرشح للبرنامج من عدمه مثل اختبارات معينة، توفر مدة خبرة معينة، المقابلة الشخصية.

وتكون صياغة شروط القبول في البرنامج وفقاً للآتي

- أن يكون حاصل على
- أن يكون من العاملين في مجال ()
- اجتياز الاختبارات اللازمة قبل الترشح للبرنامج.

٢ - تحديد الوقت المخصص للتدريب
وأساليب التدريب حتى تضمن تغطية كل مستويات البرنامج بشكل متوازن فلا بد من تحديد المخصص للتدريب لكل عنصر من موضوعات الوحدة التدريبية بالذقيقة ويتم جمع الوقت الخاص بكل الموضوعات المغطاة بالوحدة التدريبية على أن يراعى فيه قبول القسمة الصحيحة على الساعة

ويتم جمع الوقت المخصص للتدريب لكل الوحدات التدريبية وصولاً إلى الوقت الخاص لكل البرنامج على أن يراعى فيه قبول القسمة

الصحيحة على مدة البرنامج بالأيام ويتم تحديد الأسلوب المناسب لكل عنصر من عناصر الموضوع حتى يتم استخدام أساليب «الحاضرات» المناقشات، العناصر الخاصة بالمعارف ويتم استخدام أساليب «التطبيقات العملية دراسة الحالات» الزيارات الميدانية.. الخ، للعناصر الخاصة بالمهارات.

وفيما يلي نموذج تحديد الأساليب المستخدمة في البرنامج والتوقيات الزمنية وفقاً للآتي

الهدف
إدارة التدريب

تحديد التوقيات الزمنية والأساليب المستخدمة

الوقت					الأساليب
الوقت	الأساليب	الوقت	الأساليب	الوقت	الأساليب
٠٨:٠٠ - ٠٩:٠٠	الحاضرات	٠٩:٠٠ - ١٠:٠٠	الحاضرات	١٠:٠٠ - ١١:٠٠	الحاضرات
١١:٠٠ - ١٢:٠٠	الحاضرات	١٢:٠٠ - ١٣:٠٠	الحاضرات	١٣:٠٠ - ١٤:٠٠	الحاضرات
١٤:٠٠ - ١٥:٠٠	الحاضرات	١٥:٠٠ - ١٦:٠٠	الحاضرات	١٦:٠٠ - ١٧:٠٠	الحاضرات
١٧:٠٠ - ١٨:٠٠	الحاضرات	١٨:٠٠ - ١٩:٠٠	الحاضرات	١٩:٠٠ - ٢٠:٠٠	الحاضرات
٢٠:٠٠ - ٢١:٠٠	الحاضرات	٢١:٠٠ - ٢٢:٠٠	الحاضرات	٢٢:٠٠ - ٢٣:٠٠	الحاضرات
٢٣:٠٠ - ٢٤:٠٠	الحاضرات	٢٤:٠٠ - ٢٥:٠٠	الحاضرات	٢٥:٠٠ - ٢٦:٠٠	الحاضرات
٢٦:٠٠ - ٢٧:٠٠	الحاضرات	٢٧:٠٠ - ٢٨:٠٠	الحاضرات	٢٨:٠٠ - ٢٩:٠٠	الحاضرات
٢٩:٠٠ - ٣٠:٠٠	الحاضرات	٣٠:٠٠ - ٣١:٠٠	الحاضرات	٣١:٠٠ - ٣٢:٠٠	الحاضرات
٣٢:٠٠ - ٣٣:٠٠	الحاضرات	٣٣:٠٠ - ٣٤:٠٠	الحاضرات	٣٤:٠٠ - ٣٥:٠٠	الحاضرات
٣٥:٠٠ - ٣٦:٠٠	الحاضرات	٣٦:٠٠ - ٣٧:٠٠	الحاضرات	٣٧:٠٠ - ٣٨:٠٠	الحاضرات
٣٨:٠٠ - ٣٩:٠٠	الحاضرات	٣٩:٠٠ - ٤٠:٠٠	الحاضرات	٤٠:٠٠ - ٤١:٠٠	الحاضرات
٤١:٠٠ - ٤٢:٠٠	الحاضرات	٤٢:٠٠ - ٤٣:٠٠	الحاضرات	٤٣:٠٠ - ٤٤:٠٠	الحاضرات
٤٤:٠٠ - ٤٥:٠٠	الحاضرات	٤٥:٠٠ - ٤٦:٠٠	الحاضرات	٤٦:٠٠ - ٤٧:٠٠	الحاضرات
٤٧:٠٠ - ٤٨:٠٠	الحاضرات	٤٨:٠٠ - ٤٩:٠٠	الحاضرات	٤٩:٠٠ - ٥٠:٠٠	الحاضرات
٥٠:٠٠ - ٥١:٠٠	الحاضرات	٥١:٠٠ - ٥٢:٠٠	الحاضرات	٥٢:٠٠ - ٥٣:٠٠	الحاضرات
٥٣:٠٠ - ٥٤:٠٠	الحاضرات	٥٤:٠٠ - ٥٥:٠٠	الحاضرات	٥٥:٠٠ - ٥٦:٠٠	الحاضرات
٥٦:٠٠ - ٥٧:٠٠	الحاضرات	٥٧:٠٠ - ٥٨:٠٠	الحاضرات	٥٨:٠٠ - ٥٩:٠٠	الحاضرات
٥٩:٠٠ - ٦٠:٠٠	الحاضرات	٦٠:٠٠ - ٦١:٠٠	الحاضرات	٦١:٠٠ - ٦٢:٠٠	الحاضرات
٦٢:٠٠ - ٦٣:٠٠	الحاضرات	٦٣:٠٠ - ٦٤:٠٠	الحاضرات	٦٤:٠٠ - ٦٥:٠٠	الحاضرات
٦٥:٠٠ - ٦٦:٠٠	الحاضرات	٦٦:٠٠ - ٦٧:٠٠	الحاضرات	٦٧:٠٠ - ٦٨:٠٠	الحاضرات
٦٨:٠٠ - ٦٩:٠٠	الحاضرات	٦٩:٠٠ - ٧٠:٠٠	الحاضرات	٧٠:٠٠ - ٧١:٠٠	الحاضرات
٧١:٠٠ - ٧٢:٠٠	الحاضرات	٧٢:٠٠ - ٧٣:٠٠	الحاضرات	٧٣:٠٠ - ٧٤:٠٠	الحاضرات
٧٤:٠٠ - ٧٥:٠٠	الحاضرات	٧٥:٠٠ - ٧٦:٠٠	الحاضرات	٧٦:٠٠ - ٧٧:٠٠	الحاضرات
٧٧:٠٠ - ٧٨:٠٠	الحاضرات	٧٨:٠٠ - ٧٩:٠٠	الحاضرات	٧٩:٠٠ - ٨٠:٠٠	الحاضرات
٨٠:٠٠ - ٨١:٠٠	الحاضرات	٨١:٠٠ - ٨٢:٠٠	الحاضرات	٨٢:٠٠ - ٨٣:٠٠	الحاضرات
٨٣:٠٠ - ٨٤:٠٠	الحاضرات	٨٤:٠٠ - ٨٥:٠٠	الحاضرات	٨٥:٠٠ - ٨٦:٠٠	الحاضرات
٨٦:٠٠ - ٨٧:٠٠	الحاضرات	٨٧:٠٠ - ٨٨:٠٠	الحاضرات	٨٨:٠٠ - ٨٩:٠٠	الحاضرات
٨٩:٠٠ - ٩٠:٠٠	الحاضرات	٩٠:٠٠ - ٩١:٠٠	الحاضرات	٩١:٠٠ - ٩٢:٠٠	الحاضرات
٩٢:٠٠ - ٩٣:٠٠	الحاضرات	٩٣:٠٠ - ٩٤:٠٠	الحاضرات	٩٤:٠٠ - ٩٥:٠٠	الحاضرات
٩٥:٠٠ - ٩٦:٠٠	الحاضرات	٩٦:٠٠ - ٩٧:٠٠	الحاضرات	٩٧:٠٠ - ٩٨:٠٠	الحاضرات
٩٨:٠٠ - ٩٩:٠٠	الحاضرات	٩٩:٠٠ - ١٠٠:٠٠	الحاضرات	١٠٠:٠٠ - ١٠١:٠٠	الحاضرات
١٠١:٠٠ - ١٠٢:٠٠	الحاضرات	١٠٢:٠٠ - ١٠٣:٠٠	الحاضرات	١٠٣:٠٠ - ١٠٤:٠٠	الحاضرات
١٠٤:٠٠ - ١٠٥:٠٠	الحاضرات	١٠٥:٠٠ - ١٠٦:٠٠	الحاضرات	١٠٦:٠٠ - ١٠٧:٠٠	الحاضرات
١٠٧:٠٠ - ١٠٨:٠٠	الحاضرات	١٠٨:٠٠ - ١٠٩:٠٠	الحاضرات	١٠٩:٠٠ - ١١٠:٠٠	الحاضرات
١١٠:٠٠ - ١١١:٠٠	الحاضرات	١١١:٠٠ - ١١٢:٠٠	الحاضرات	١١٢:٠٠ - ١١٣:٠٠	الحاضرات
١١٣:٠٠ - ١١٤:٠٠	الحاضرات	١١٤:٠٠ - ١١٥:٠٠	الحاضرات	١١٥:٠٠ - ١١٦:٠٠	الحاضرات
١١٦:٠٠ - ١١٧:٠٠	الحاضرات	١١٧:٠٠ - ١١٨:٠٠	الحاضرات	١١٨:٠٠ - ١١٩:٠٠	الحاضرات
١١٩:٠٠ - ١٢٠:٠٠	الحاضرات	١٢٠:٠٠ - ١٢١:٠٠	الحاضرات	١٢١:٠٠ - ١٢٢:٠٠	الحاضرات
١٢٢:٠٠ - ١٢٣:٠٠	الحاضرات	١٢٣:٠٠ - ١٢٤:٠٠	الحاضرات	١٢٤:٠٠ - ١٢٥:٠٠	الحاضرات
١٢٥:٠٠ - ١٢٦:٠٠	الحاضرات	١٢٦:٠٠ - ١٢٧:٠٠	الحاضرات	١٢٧:٠٠ - ١٢٨:٠٠	الحاضرات
١٢٨:٠٠ - ١٢٩:٠٠	الحاضرات	١٢٩:٠٠ - ١٣٠:٠٠	الحاضرات	١٣٠:٠٠ - ١٣١:٠٠	الحاضرات
١٣١:٠٠ - ١٣٢:٠٠	الحاضرات	١٣٢:٠٠ - ١٣٣:٠٠	الحاضرات	١٣٣:٠٠ - ١٣٤:٠٠	الحاضرات
١٣٤:٠٠ - ١٣٥:٠٠	الحاضرات	١٣٥:٠٠ - ١٣٦:٠٠	الحاضرات	١٣٦:٠٠ - ١٣٧:٠٠	الحاضرات
١٣٧:٠٠ - ١٣٨:٠٠	الحاضرات	١٣٨:٠٠ - ١٣٩:٠٠	الحاضرات	١٣٩:٠٠ - ١٤٠:٠٠	الحاضرات
١٤٠:٠٠ - ١٤١:٠٠	الحاضرات	١٤١:٠٠ - ١٤٢:٠٠	الحاضرات	١٤٢:٠٠ - ١٤٣:٠٠	الحاضرات
١٤٣:٠٠ - ١٤٤:٠٠	الحاضرات	١٤٤:٠٠ - ١٤٥:٠٠	الحاضرات	١٤٥:٠٠ - ١٤٦:٠٠	الحاضرات
١٤٦:٠٠ - ١٤٧:٠٠	الحاضرات	١٤٧:٠٠ - ١٤٨:٠٠	الحاضرات	١٤٨:٠٠ - ١٤٩:٠٠	الحاضرات
١٤٩:٠٠ - ١٥٠:٠٠	الحاضرات	١٥٠:٠٠ - ١٥١:٠٠	الحاضرات	١٥١:٠٠ - ١٥٢:٠٠	الحاضرات
١٥٢:٠٠ - ١٥٣:٠٠	الحاضرات	١٥٣:٠٠ - ١٥٤:٠٠	الحاضرات	١٥٤:٠٠ - ١٥٥:٠٠	الحاضرات
١٥٥:٠٠ - ١٥٦:٠٠	الحاضرات	١٥٦:٠٠ - ١٥٧:٠٠	الحاضرات	١٥٧:٠٠ - ١٥٨:٠٠	الحاضرات
١٥٨:٠٠ - ١٥٩:٠٠	الحاضرات	١٥٩:٠٠ - ١٦٠:٠٠	الحاضرات	١٦٠:٠٠ - ١٦١:٠٠	الحاضرات
١٦١:٠٠ - ١٦٢:٠٠	الحاضرات	١٦٢:٠٠ - ١٦٣:٠٠	الحاضرات	١٦٣:٠٠ - ١٦٤:٠٠	الحاضرات
١٦٤:٠٠ - ١٦٥:٠٠	الحاضرات	١٦٥:٠٠ - ١٦٦:٠٠	الحاضرات	١٦٦:٠٠ - ١٦٧:٠٠	الحاضرات
١٦٧:٠٠ - ١٦٨:٠٠	الحاضرات	١٦٨:٠٠ - ١٦٩:٠٠	الحاضرات	١٦٩:٠٠ - ١٧٠:٠٠	الحاضرات
١٧٠:٠٠ - ١٧١:٠٠	الحاضرات	١٧١:٠٠ - ١٧٢:٠٠	الحاضرات	١٧٢:٠٠ - ١٧٣:٠٠	الحاضرات
١٧٣:٠٠ - ١٧٤:٠٠	الحاضرات	١٧٤:٠٠ - ١٧٥:٠٠	الحاضرات	١٧٥:٠٠ - ١٧٦:٠٠	الحاضرات
١٧٦:٠٠ - ١٧٧:٠٠	الحاضرات	١٧٧:٠٠ - ١٧٨:٠٠	الحاضرات	١٧٨:٠٠ - ١٧٩:٠٠	الحاضرات
١٧٩:٠٠ - ١٨٠:٠٠	الحاضرات	١٨٠:٠٠ - ١٨١:٠٠	الحاضرات	١٨١:٠٠ - ١٨٢:٠٠	الحاضرات
١٨٢:٠٠ - ١٨٣:٠٠	الحاضرات	١٨٣:٠٠ - ١٨٤:٠٠	الحاضرات	١٨٤:٠٠ - ١٨٥:٠٠	الحاضرات
١٨٥:٠٠ - ١٨٦:٠٠	الحاضرات	١٨٦:٠٠ - ١٨٧:٠٠	الحاضرات	١٨٧:٠٠ - ١٨٨:٠٠	الحاضرات
١٨٨:٠٠ - ١٨٩:٠٠	الحاضرات	١٨٩:٠٠ - ١٩٠:٠٠	الحاضرات	١٩٠:٠٠ - ١٩١:٠٠	الحاضرات
١٩١:٠٠ - ١٩٢:٠٠	الحاضرات	١٩٢:٠٠ - ١٩٣:٠٠	الحاضرات	١٩٣:٠٠ - ١٩٤:٠٠	الحاضرات
١٩٤:٠٠ - ١٩٥:٠٠	الحاضرات	١٩٥:٠٠ - ١٩٦:٠٠	الحاضرات	١٩٦:٠٠ - ١٩٧:٠٠	الحاضرات
١٩٧:٠٠ - ١٩٨:٠٠	الحاضرات	١٩٨:٠٠ - ١٩٩:٠٠	الحاضرات	١٩٩:٠٠ - ٢٠٠:٠٠	الحاضرات
٢٠٠:٠٠ - ٢٠١:٠٠	الحاضرات	٢٠١:٠٠ - ٢٠٢:٠٠	الحاضرات	٢٠٢:٠٠ - ٢٠٣:٠٠	الحاضرات
٢٠٣:٠٠ - ٢٠٤:٠٠	الحاضرات	٢٠٤:٠٠ - ٢٠٥:٠٠	الحاضرات	٢٠٥:٠٠ - ٢٠٦:٠٠	الحاضرات
٢٠٦:٠٠ - ٢٠٧:٠٠	الحاضرات	٢٠٧:٠٠ - ٢٠٨:٠٠	الحاضرات	٢٠٨:٠٠ - ٢٠٩:٠٠	الحاضرات
٢٠٩:٠٠ - ٢١٠:٠٠	الحاضرات	٢١٠:٠٠ - ٢١١:٠٠	الحاضرات	٢١١:٠٠ - ٢١٢:٠٠	الحاضرات
٢١٢:٠٠ - ٢١٣:٠٠	الحاضرات	٢١٣:٠٠ - ٢١٤:٠٠	الحاضرات	٢١٤:٠٠ - ٢١٥:٠٠	الحاضرات
٢١٥:٠٠ - ٢١٦:٠٠	الحاضرات	٢١٦:٠٠ - ٢١٧:٠٠	الحاضرات	٢١٧:٠٠ - ٢١٨:٠٠	الحاضرات
٢١٨:٠٠ - ٢١٩:٠٠	الحاضرات	٢١٩:٠٠ - ٢٢٠:٠٠	الحاضرات	٢٢٠:٠٠ - ٢٢١:٠٠	الحاضرات
٢٢١:٠٠ - ٢٢٢:٠٠	الحاضرات	٢٢٢:٠٠ - ٢٢٣:٠٠	الحاضرات	٢٢٣:٠٠ - ٢٢٤:٠٠	الحاضرات
٢٢٤:٠٠ - ٢٢٥:٠٠	الحاضرات	٢٢٥:٠٠ - ٢٢٦:٠٠	الحاضرات	٢٢٦:٠٠ - ٢٢٧:٠٠	الحاضرات
٢٢٧:٠٠ - ٢٢٨:٠٠	الحاضرات	٢٢٨:٠٠ - ٢٢٩:٠٠	الحاضرات	٢٢٩:٠٠ - ٢٣٠:٠٠	الحاضرات
٢٣٠:٠٠ - ٢٣١:٠٠	الحاضرات	٢٣١:٠٠ - ٢٣٢:٠٠	الحاضرات	٢٣٢:٠٠ - ٢٣٣:٠٠	الحاضرات
٢٣٣:٠٠ - ٢٣٤:٠٠	الحاضرات	٢٣٤:٠٠ - ٢٣٥:٠٠	الحاضرات	٢٣٥:٠٠ - ٢٣٦:٠٠	الحاضرات
٢٣٦:٠٠ - ٢٣٧:٠٠	الحاضرات	٢٣٧:٠٠ - ٢٣٨:٠٠	الحاضرات	٢٣٨:٠٠ - ٢٣٩:٠٠	الحاضرات
٢٣٩:٠٠ - ٢٤٠:٠٠	الحاضرات	٢٤٠:٠٠ - ٢٤١:٠٠	الحاضرات	٢٤١:٠٠ - ٢٤٢:٠٠	الحاضرات
٢٤٢:٠٠ - ٢٤٣:٠٠	الحاضرات	٢٤٣:٠٠ - ٢٤٤:٠٠	الحاضرات	٢٤٤:٠٠ - ٢٤٥:٠٠	الحاضرات
٢٤٥:٠٠ - ٢٤٦:٠٠	الحاضرات	٢٤٦:٠٠ - ٢٤٧:٠٠	الحاضرات	٢٤٧:٠٠ - ٢٤٨:٠٠	الحاضرات
٢٤٨:٠٠ - ٢٤٩:٠٠	الحاضرات	٢٤٩:٠٠ - ٢٥٠:٠٠	الحاضرات	٢٥٠:٠٠ - ٢٥١:٠٠	الحاضرات
٢٥١:٠٠ - ٢٥٢:٠٠	الحاضرات	٢٥٢:٠٠ - ٢٥٣:٠٠	الحاضرات	٢٥٣:٠٠ - ٢٥٤:٠٠	الحاضرات
٢٥٤:٠٠ - ٢٥٥:٠٠	الحاضرات	٢٥٥:٠٠ - ٢٥٦:٠٠	الحاضرات	٢٥٦:٠٠ - ٢٥٧:٠٠	الحاضرات
٢٥٧:٠٠ - ٢٥٨:٠٠	الحاضرات	٢٥٨:٠٠ - ٢٥٩:٠٠	الحاضرات	٢٥٩:٠٠ - ٢٦٠:٠٠	الحاضرات
٢٦٠:٠٠ - ٢٦١:٠٠	الحاضرات	٢٦١:٠٠ - ٢٦٢:٠٠	الحاضرات	٢٦٢:٠٠ - ٢٦٣:٠٠	الحاضرات
٢٦٣:٠٠ - ٢٦٤:٠٠	الحاضرات	٢٦٤:٠٠ - ٢٦٥:٠٠	الحاضرات	٢٦٥:٠٠ - ٢٦٦:٠٠	الحاضرات
٢٦٦:٠٠ - ٢٦٧:٠٠	الحاضرات	٢٦٧:٠٠ - ٢٦٨:٠٠	الحاضرات	٢٦٨:٠٠ - ٢٦٩:٠٠	الحاضرات
٢٦٩:٠٠ - ٢٧٠:٠٠	الحاضرات	٢٧٠:٠٠ - ٢٧١:٠٠	الحاضرات	٢٧١:٠٠ - ٢٧٢:٠٠	الحاضرات
٢٧٢:٠٠ - ٢٧٣:٠٠	الحاضرات	٢٧٣:٠٠ - ٢٧٤:٠٠	الحاضرات	٢٧٤:٠٠ - ٢٧٥:٠٠	الحاضرات
٢٧٥:٠٠ - ٢٧٦:٠٠	الحاضرات	٢٧٦:٠٠ - ٢٧٧:٠٠	الحاضرات	٢٧٧:٠٠ - ٢٧٨:٠٠	الحاضرات

كيف تتعلم وتكتب الذكاء

■ إعداد: مرفت حمدي - باحثه في اتجاهات

انظر إلى العبارات التالية وأجب عن كل سؤال منها بالواقعة إذا كنت تعتقد أنها تنطبق عليك، ويهدم الموافقة إذا كنت تعتقد أنها لا تنطبق عليك:

● أشعر أحياناً بالضيق، بدون أن أعرف السبب في ذلك
● بعد الأشخاص يثيرون استيائي، مهما حاولت أن أبدو غير مهتم بهم.
● كل شخص يعاني من بعض المشكلات في حياته، ولكن مشكلاتي النفسية أقدم من أي شخص آخر.

● عندما تواجهني مشكلة، تكون دائماً نتيجة لفشلي وخيبيتي وغيثي.

● لا أشعر بالراحة في المواقف التي تحتاج للتعبير عن إظهار المشاعر الطيبة والودودة والحب، عندما أقدر تحقيق هدف معين، أجد كثيراً من العقبات التي تحول بيني وبين الوصول لأهدافي.

● أشعر بالملل وفقدان الصبر.
● أشعر بالثقل لأسباب لا أعرفها.

● أحتاج دائماً لتأييد الناس حتى أرضى عن أي عمل أفعله.

● أحتاج لقوة دفع خارجية حتى أتمكن من ممارسة أعمالتي بنجاح.

إذا كانت إجاباتك من الأسئلة السابقة أو أمثالها بالإيجاب فمعني ذلك أنك تفقر للذكاء

الوجداني، أي أنك من النوع الذي تسيطر عليه

التقلبات الانفعالية، والاستغراق في القلق، وأنه تجد صعوبة في تكوين علاقات مستقرة ودايمة

مع الآخرين. كما يعني أنك لا تشعر بالرضا عن نفسك ولا عن الآخرين ولا عن المجتمع الذي

تعيش فيه. بعبارة أخرى فإن فرصك في النجاح والتفوق والسعادة في الحياة العملية والمهنية

سكنون محدودة مقارنة بالشخص الآخر الذي يشتغل بمحس هذه المظاهر، أي ذلك الذي يتسم

بقدره عالية من الذكاء الوجداني.

ماهو الذكاء الوجداني؟

الذكاء الوجداني هو عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية

والوجدانية التي تمكن الشخص من فهم مشاعر والانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على

تكيف حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات، فالشخص الذي يتسم بدرجة عالية

من الذكاء الوجداني، يتصرف بقدرة ومهارات تتكهن من أن .

● يتحاطف مع الآخرين خاصة في أوقات

ضيقهم.

● يسهل عليه تكوين الأصدقاء والمحافظة عليهم.

● يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية. يعبر عن المشاعر والأحاسيس بسهولة.

● يفهم المشكلات بين الأشخاص ويحل الخلافات بينهم بيسر

● يحترم الآخرين ويقدرهم.

● يتحلى بدرجة عالية من الولد والودعة في تعاملاته مع الناس

● يحقق الحب والتقدير من الذين يعرفونه.

● يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ويستطيع أن ينظر إلى الأمور من وجهات نظرم.

● يميل للاستقلال في الرأي والحكم وفهم الأمور.

● يتكيف مع المواقف الاجتماعية الجيدة بسهولة.

● يواجه المواقف الصعبة بثقة.

● يشعر بالراحة في المواقف المصممة التي تتطلب تبادل المشاعر والودعة.

● يستطيع أن يتصدى للأخطاء والامتنان الخارجي.

إذا فانت تلاحظ أن الذكاء الوجداني مفهوم

يحمل في طياته عدد من السمات والصفات التي يمكن تفصيلها فيما يأتي

١ - الإراة الواضحة لدوافعه الشخصية بما في ذلك وعيه بمختلف المشاعر التي تتحكم حتى

وهو في قمة الانفعال

٢ - يتق بنفسه ويتحمل مسؤولية أفعاله وينزع إلى الاستقلال في تصرفاته وأرائه.

٣ - يتمتع بدرجة عالية من الصحة النفسية بما في ذلك الخلو النسبي من اضطرابات القلق والكآبة.

٤ - ينظر إلى الحياة بتفاؤل وإيجابية.

٥ - قد يشعر أصحاص هذا النوع من الشخصية بالكدر والضيق أحياناً كالآخرين ولكنهم يستطيعون التخلص من هذه المشاعر في فترات قصيرة بسبب ما يتسمون به من عقلانية وحكمة.

٦ - لديهم قدرة عالية على التحكم في تقلباتهم الانفعالية، مع توظيف مشاعرهم وعواطفهم لما فيه الصالح الشخصي دون

تضحية بصالح الآخرين.

٧ - يتفهمون جيداً ما يواجههم من آمل أو الأمل، ومن ثم تتسع الفرص أمامهم للنجاح

والتفوق وتكوين علاقات إنسانية فعالة بالآخرين.

وله أن تتوقع ما تستطيع تحقيقه في الحياة من فوز وتفوق إذا كنت تملك قدراً مرتفعاً من

الذكاء الوجداني بالإضافة للذكاء العقلي الذي يرتبط بالنجاح الأكاديمي وتحصيل العلم

والعلومات وغيرها من المهارات الفكرية والذهنية التي تقاسها مقاييس الذكاء التقليدي

ومن تباير هذا المفهوم، أصبح من أكثر المفاهيم رواجاً لدرجة أن الرئيس السابق

«كلينتون» عندما سألوه في إحدى اللقاءات عن أهم المفاهيم التي أثرت في حياته المهنية

ونجاحه السياسي والاجتماعي كان مفهوم الذكاء الوجداني من أكثر المفاهيم التي ذكر أنها

أثارت تشوقه واهتمامه وأفادت في حياته أجل الفائدة

الذكاء الوجداني يمكن تعلمه والتدريب

الآن عرفت ماهو الذكاء الوجداني، وتعرفت على بعض خصائصه الثابتة، ويبقى لك أن تعرف بعض ما يجب عمله لاكتساب مهاراته، فمن ذلك.

● تدريب الذات على الهدوء والاسترخاء في مواجهة الأزمات

● كن واعياً بالمشاعر والانفعالات السلبية التي تتسلل أحياناً دون توقع. كن متنبهاً

بشكل خاص لحالات القلق والاكتئاب والغضب، وأعمل على التخلص منها أو الإقلال

منها بقدر ما تستطيع، لأنها تعيق تفاعلاتك الجيدة بالناس وتجعل بينك وبينهم سداً مريعاً

يعيق تفاعلهم بهم.

● لا تجعل العناد أو المكابرة جزءاً من التعلل من الآخرين حتى ولو كانوا أصغر منك

أو مختلفين عنك أو أقل مركزاً أو سطوة، فالأرائ الجيد والكلمة لا تفرق التمييز فاطلبها

حيثما وجدت.

● حافظ دائماً على مشاعر طيبة عند التعامل مع الآخرين، بأن تفهم مشاعرهم وما يواجههم

من دوافع واحتياجات شخصية واجتماعية. تعلم مشاعرهم، ومشاعرهم بالغيرة والغضب، حتى

تكون أقدر على توجيه تفاعلاتك معهم في الطريق الإيجابي دائماً وبالقل قدر من التوتر.

● طيلن أن تدرب انفسنا جيداً على مواجهة الأزمات بسهولة، وأن نتصدى لحل الخلافات

خاصة تلك التي تنور عندما نواجه مختلف التأثيرات السلبية والعقبات التي قد تطرحها

أمامنا بيقظة اجتماعية تعبر قدرتنا على النمو والسلبي والصحة النفسية

● عليك أن تتغنى قوتك على مواجهة النقد الخارج، انظر إلى النقد بوصفه قرصنة للثقة

والمعتقد، للعمل معاً نحو تحقيق هدف لك معنى والثقة، انظر إلى حلول ناجحة للمشاكل التي

أثارها النقد، وليس بوصفه خسارة وتآمر.

ماء الوجه داني؟

المراسلات: توجه الرسائل باسم
استاذ / مدير تحرير مجلة التنمية
الإدارية الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
١ طريق النصر - مدينة نصر - القاهرة
- تليفاكس : ٢٦٠٢٠٨٣

الاشتراكات: الاشتراك السنوي داخل
الجمهورية اثني عشر جنيها شاملة
مصرفات البريد تسدد الاشتراكات نقدا
أو بشيك باسم السيد / أمين صندوق
مجلة التنمية الإدارية - الجهاز المركزي
للتنظيم والإدارة .

الإعلانات: يتفق عليها مع إدارة
المجلة وفقا للشروط المحددة للإعلان بها
ولقائمة الأسعار المصنفة من المجلس
الاعلى للصحافة.

قواعد النشر في المجلة:
تقبل إدارة المجلة نشر البحوث
والدراسات والمقالات العلمية بعد فحصها
واعتماد نشرها إذا توفرت فيها الشروط
التالية :

- أن تكون ذات علاقة وثيقة برسالة
المجلة التي صدرت من أجلها كمجلة
علمية تهتم بموضوع التنمية الإدارية.
- تكون أصول هذه الموضوعات
مكتوبة حديثا ولم يسبق نشرها
وتضيف المعلومات الجديدة المفيدة لفكر
القارئ.

- تنسج الدراسات والبحوث والمقالات
بالمناهج العلمية في البحث والاستناد
الموضوعي وتعد بلغة عربية سليمة
وتكتب على الآلة الكاتبة.

- تغير البحوث والدراسات عن رأي
كتابها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي
المجلة، وتقع مسئولية الآراء وصحة
المعلومات والبيانات الواردة بها والمراجع
المستند إليها عليهم شخصيا.

- كل ما ينشر أو يقبل للنشر في
المجلة لا يجوز إعادة نشره بأية طريقة
من طرق النشر إلا بإذن كتابي من إدارة
المجلة.

- تنشر الموضوعات في المجلة في
العدد الذي تحدده إدارة المجلة وفقا
للمساسة التحريرية التي تحدد أولويات
النشر.

- للمجلة الحق في قبول أو رفض
نشر أية موضوعات ترد إليها ولا تلزم
برد الموضوعات التي لا يتم قبولها أو
نشرها.

تطورك الشخصي ونجاحك في العمل، ومن ثم
تجنب متصفه هذه العبارات من آراء أو سلوك،
وأعمل على أن تتصرف بعكسها، أي بحسب
الخصائص المرصودة بعدها. استمر في ذلك
حتى تصبح تصرفاتك الجديدة عالية وترتبط
بحق بما يسمى بالنكاه الوجداني.

إذا كنت أيا كن على وعي بالعوامل التي
تيسر نمو النكاه الوجداني لدى أطفالك مبكرا.
قلل من استقلالاتك لأرائهم، ناقش آرائهم في
الناس الآخرين بدون تعصب، شجعهم على
التعاطف مع الآخرين والتطوع للأعمال التعاونية
والخيرية، درّبهم مبكرا على اكتساب المهارات
الاجتماعية وتوزيع صداقاتهم بطلائ مختلفة من
الناس، شجعهم على التخلي عن الغضب
والفورات الانفصالية بأن ترسم أمامهم
بتصرفاتك قدوة لهم على الهدوء وتجنب
الانفعالات، اطلب منهم دائما أن يقدموا لك على
الأقل ثلاثة حلول لأي مشكلة قد تواجههم أو
تعرض لهم.

• راقب تحيزاتك وتعصبك الشخصي ضد
بعض الأشخاص المختلفين عنك اجتماعيا أو
ثقافيا. تذكر أن التعصب نوع من الجمود
العاطفي ولهذا تتصف الشخصية للتعصب
بالعدائية نحو المختلفين عنا في الرأي أو السلوك
مهما كانت الحقائق مختلفة عما نعلم من رأي
متميز أو توجه سليم نحو الآخرين.

• لكي تنمي شخصيتك في اتجاه النكاه
الوجداني أمتح فرصة لنمو مهاراتك على
التعاطف وموازاة الآخرين ومد يد العون لهم.
تذكر أن العطاء لا يكون ماديا فحسب بل يمتد
ليشمل قدرتك على العطاء من جهدك ووقتك
وعلمك. تذكر أنه إذا كان من أهدافك أن تشد يد
العون والمساعدة للآخرين فليكن أنك ستجد الكثير
من الطرق اللامتناهية لعمل ذلك، فالجالب أمامك
واسع جدا لتكون خدومًا ومُخادِم السقوم
سيدهم.

• (اخيرا) انظر وتأمل العبارات التي بدأت بها
الموضوع وعامل هذه العبارات على أنها مقبلة في

في الاحتفال بعيد الأم تكريم الامهات المثاليات في الجهاز



نفذت الإدارة العامة لشئون العاملين بالجهاز حفلا لتكريم الأمهات المثاليات على
مستوى الجهاز وحضر الحفل الدكتور صفوت النحاس رئيس الجهاز وقام بتوزيع بعض
الجوائز العينية عليهن وشارك في الحفل الأستاذة نبيهة عبد الباقى ونيس الإدارة
المركزية لشئون الامانة العامة والأستاذة جيهان عبد الرحمن أحمد مدير عام شئون
العاملين.

أصبح التخطيط والإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية للمنظمات التي تنشئ تطوير فعاليتها القادرة وكفاءتها الإدارية في مواجهة بيئة أكثر الحاحا من حيث مطالبتها وحاجاتها في مواجهة ظروف بيئة متغيرة في عالم اليوم الذي يمكن أن يطلق عليه عالم التغيرات والتغيرات. وفي سبيل مواجهة هذه التحديات وإدارة هذه التغيرات البينية (الخارجية والداخلية) فإنه صار لزاما على المنظمات على اختلاف أنواعها أن تتبنى مدخل التخطيط والإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية وأهمية تطبيقها بالمنظمات المصرية ووحدات الجهاز الإداري

■ إعداد / إيلي منير حنا مدير عام بالجهاز
■ استشاري زاهر باحث أول بالجهاز

الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المصيرية لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتحسينها. تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وإنشطتها على مدى من الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادرة لتتفاعل المنظمة مع بيئتها وفيما يلي بعض مزايا الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية:

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد. والمنظمة الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور.
- 2- القدرة على أحداث التغيير والحد من مقاومته.

تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل وتساعد الإدارة الاستراتيجية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجية محددة.

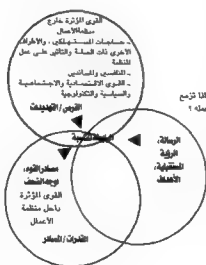
3- تحسين قدرة المنظمة فعلى التعامل مع المشكلات فالمدراء الذين يشجعون مساعيهم على الانخراط في عملية التخطيط يزدبون من قدراتهم ومسؤولياتهم الاستراتيجية وبالتالي يكون لديهم قدرة كبيرة في التعامل مع المشكلات.

4- مشاركة العاملين فالإدارة الاستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي كما أنها تعمل على تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد.

تحقيق التفاعل الفعالي على المدى البعيد - تستفيد المنظمات أن تحقق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل الطويل

بصالحها من مخاطر. إنه عملية لتحديد التوجهات المستقبلية - إنه سبيل لتعمية الأجماع والتقاليد في توجهات وأفكار المدبرين على مستوى الإدارة العليا. إنه وسيلة لتنمية خطة واقعية ومقننة وطويلة المدى. - التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في إيجاد أفضل رابطة بين رسالتها وقدرتها وبيئتها الخارجية والشكل التالي يوضح الرابطة المناسبة بين رسالة المنظمة وقدرتها وبيئتها الخارجية.

ماذا تتعلمه البيئة في إطار منظمة خدما ١



وما هي مخرجاته من تهيئة ٢

الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية هي تصور الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان

إن الموقف الحالي يحتاج إلى استراتيجيتين لديهم القدرة على الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية بسرعة توازن بين عوائد الأجل القصير وعوائد الأجل الطويل المطلوب استراتيجيات تعمل على زيادة تألق المنظمة مع متطلبات السوق العالمي واستراتيجيات ذات نطاق واسع وتأثير كبير مثل تغييرا حقيقيا ومؤثرا لطريقة إدارة الاقتصاد.

استنتاج إلى استراتيجيتين تمتد استراتيجيتهن على نظريات وأساليب وخبرات عليا واستقرارا للبيئة وتقييم إمكانات الداخلية ولا يتبعها الفيل والخرطوم شاربين بضغمة - المسؤولية الاجتماعية للشركة على عاتقهم - معتمدين على فكر استراتيجي يخالف الفكر التقليدي والطول التقليدية الذي ثبت أن نتائجه معدومة لا تتناسب إطلاقا مع حجم المشكلات المعاصرة.

وتستهدف هذه الورقة التعرف على مفاهيم التخطيط والإدارة الاستراتيجية والاسس العامة لتطبيق التفكير الاستراتيجي وبعض الاقتراحات لتطوير الممارسات الاستراتيجية بالمنظمات المصرية وذلك من خلال عرض للممارسات الآتية:

أولا: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وأهميتها. ثانيا: الاسس العامة لتطبيق التفكير الاستراتيجي بوحدات الجهاز الإداري للدولة. ثالثا: كيف يمكن تسمية وإيجاد خطة استراتيجية للمنظمة.

رابعا: اقتراحات لتطوير الممارسات الاستراتيجية بالمنظمات المصرية. أولا : التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية وأهميتها:

هو تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة وكيفية تحقيقه وكيف نصل من الوضع الراهن إلى الوضع المستهدف - التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتفويض كم وحدة للتغيرات الغير قابلة للتوقع وما

من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعد في استقلال القرار المتأخذ والحد من أثر المخاطر البيئية

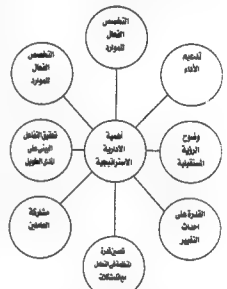
٦- تدعيم المركز التنافسي:

حيث تساهم المنظمات التي تتعقّق الإدارة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي في بناء مزايها تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص واستغلال هذه الفرص بطريقة تتفوق منافسيها

٧- تيسير الوصول للموارد والامكانيات: تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استقلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف

٨- تدعيم الأداء:

فالإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع كما أنها تساعد على تحقيق رفاهية المنظمة على الأجل الطويل والشكل التالي يوضح الإدارة الاستراتيجية



ثانياً: الأسس العامة لتطبيق التفكير الاستراتيجي بوحدة الجهاز الإداري:

الإدارة الاستراتيجية هي نشاط حتمي وضروري لوحدة الجهاز الإداري لمواجهة المشكلات الاقتصادية واستثمار الفرص المتاحة أمام الحكومة ولتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجية عن سيطرتها.

أهداف التفكير والتخطيط

الاستراتيجي في أجهزة الحكومة ووحدة الجهاز الإداري:

- مواجهة عدم التأكد في بيئة العمل
- تحديد وتوجيه المسار الاستراتيجي
- التطوير التنظيمي لوحدة الجهاز الإداري
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية
- التسامح مع المشكلات وإدارة الأزمات وتوفير مجموعة من سياسات ومتطلبات الأمن

والأمان لدى العاملين في وحدات الجهاز الإداري لمواجهة أي تغيرات غير مرغوبة مستقبلاً

الخصائص الأساسية لمنهج التفكير الاستراتيجي وتطبيقاتها في وحدات الجهاز الإداري:

إنهم أعضاء المنظمة بصفة عامة والمديرين والقيادات المطلعين ومتخذّي القرارات بصفة خاصة لمنهج التفكير الاستراتيجي وممارسته له في العملية الإدارية يعد من الأسرار الخاصة الأساسية للإدارة الاستراتيجية

وفيما يلي الخصائص أو السمات الأساسية لمنهج التفكير الاستراتيجي:

الخاصة الأولى:

إن ترى قيادات ومسؤولي وحدات الجهاز الإداري النتائج لمستهدف من القرارات قد

تحققت قبل أن تتخذ القرارات تأتيا.

من الممارسات الإدارية الشائعة في مجال

الإدارة بصفة عامة وفي مجال التخطيط واتخاذ

القرارات بصفة خاصة إن يتم تقييم الأداء بعد

وضع الخطط وبعد اتخاذ القرار أو التنفيذ ومن ثم

تحقق النتائج أي اتباع فلسفة التقييم ومن ثم

التصحيح لللاحق للأداء والتصرف وغالباً

ما يترتب على هذا المنهج مزيجاً من الخطأ المرتبط

بعدم من المجهود والوقت والتكلفة وقلة من

النتائج

والمنهج البديل لذلك هو التفكير الاستراتيجي

الذي يقوم على:

١- التأكد من:

أ- جودة الفكر قبل جودة التصرف

ب- جودة المخططات قبل جودة العمليات

والمخرجات

ج- اكتمال وثقة المقائلي ورؤية الأمور على

حقيقتها وليس على ظاهرها.

٢- التأكد من جودة البديل الاستراتيجي

الذي تم اختياره

الخاصة الثانية:

إن ترى قيادات ومسؤولي وحدات الجهاز

الإداري يروضون مرمى بعمرها وتستفيد من

الأحداث والمواقف الهامة في تاريخها وإن

تطمئن لسلامة تحركاتها.

تعد نظرة الجزيئية أو الإحاديية أحد أهم

أسباب فشل الخطط وعدم فاعلية القرارات لما

يرتبط بذلك من عدم اكتمال أو عدم وضوح

الرؤية أمام المخطط ومتخذ القرار.

ويقدم منهج التفكير الاستراتيجي على

النظرة الكلية للمشاهدة ومن ثم التأكد من

وضوح الرؤية وكذلك وضوح العلاقة بين

الموارد المتاحة.

الأملاك والغايات التي تستهدف وحدات

الجهاز الإداري تحقيقها.

— الوضع القائم في وحدات الجهاز الإداري

وما يترتب به من نقاط قوة ونقاط ضعف

وفرص وقيود أو تهديدات.

— المسار التاريخي السابق وتقدم واستيعاب

دلالة المواقف والأحداث والدروس المستفادة منه

وتأثيرها على صياغة الأهداف واختيار البدائل

الاستراتيجية المناسبة.

— المسارات الاستراتيجية للتحرك من الوضع

القائم إلى الوضع المستهدف ومتطلبات التحرك السليم تجاه الأهداف والغايات الخططة.

الخاصة الثالثة:

أن لا تتعامل قيادات ومسؤولي وحدات

الجهاز الإداري مع فريق الفرص دون التأكد

من حقيقة هذه الفرص حيث نجد أن القيادات أو

المديرين سرعان ما يتخذ قرارات جريئة وراء كل

ما يرونه فرص في بيئة العمل دون أن يتأكدوا

من جوهر حقيقة هذه الفرص وما إذا كانت

تتفق ورعاية الوحدة التي يعملون بها ووحدات

الجهاز الإداري أهدافها أم لا وما إذا كانت هذه

الوحدات مهية للاستفادة من الفرص المتاحة

أم لا ويضئ هذا أن ملحد فرصة لجهة ما وفي

موقف مالي بالضرورة أن يكون فرصة لجهة

أخرى في مواقف أخرى وأن الجهة ليست

مهية لا تتبين كل فرصة متاح أمامها وكذلك

لا يعد موقف به مكسب أو منافع معينة فرصة

حقيقية لها.

الخاصة الرابعة:

إن تجمع قيادات ومسؤولي وحدات الجهاز

الإداري في تفكيرها وتصرفها بين الرؤية الكلية

والرؤية الجزيئية للامور في التصرفات الإدارية.

إن كثير من المديرين يقع في أحد الخطين

التاليين:—

(١) الاكتفاء بالمعلومات استناداً على

التفسير السطحي لطوائف الأشياء سواء

بالتصالح مع عناصر البيئة الداخلية أو البيئة

الخارجية دون الحرص على التدقيق في

المكونات التفصيلية للتعرف على حقائق هذه

العناصر وتعديد ما يكمن فيها من نقاط قوة

ونقاط ضعف وفرص وقيود أو تهديدات.

(٢) الاستغراق في الجزئيات التفصيلية

والتعمق في دراسة خصائص الأجزاء منفردة

دون فهم طبيعة العلاقات التفاعلية والتأثير

المتبادل بين ك الأجزاء دون فهم الخصائص

القائمة للوحدات الإدارية ككل أو خصائص

البيئة الداخلية ككل أو خصائص البيئة

الخارجية ككل أو خصائص تقال الوحدات

الإدارية مع عناصر بيئتها الداخلية وعناصر

بيئتها الخارجية.

وعلى خلاف ذلك يتقدم منهج التفكير

الاستراتيجي بتطبيق التوازن بين النظرة الكلية

والعامة لوحدة الجهاز الإداري والبيئة وكذلك

النظرة الجزيئية التفصيلية لمكونات الوحدة

والعناصر البيئية

الخاصة الخامسة:

إن تتعمق قيادات الوحدات الإدارية من

التجارب والمواقف والأزمات.

من المتعارف عليه أن قيادات الجهاز الإداري

لانتسبد من تجاربها ولاتطور سلوكها بناء

على ما يتعرض له من مواقف وماتم به من

مشكلات وأزمات. وعلى العكس من ذلك يعتمد

منهج التفكير الاستراتيجي على آلية نظامية

لرصد المواقف والأحداث الهامة الحرجة ذات

التأثير الواضح على تاريخ وحدات الجهاز

الإداري والمسار وما وفرداتها على تحقيق أهدافها

وتتبلل هذه الأحداث والمواقف والتصرف على

دلالاتها وتحديد خطتها وبرامجها والبدائل

والمسارات الاستراتيجية التي تعمل من خلالها وينتج عن ذلك عادة تجنب حدوث مشكلات أو أزمات أو على الأقل منع تكرارها.

الخاصية السادسة:

أن تدرك القابات الإدارية أهمية الانتباه إلى أبعاد أو خصائص الموقف الإداري في اتخاذ القرارات

الخاصية السابعة:

أن لا تكون لإدارة وحدات الجهاز الإداري تصورات وتضع أهدافا وتحدد مسارات على ظواهر لم تدرك حقيقتها.

من الخطأ والخطورة أن يتم وضع تصورات وروايات قائمة على ظواهر والمواقف والأحداث دون أن تقف الإدارة بوعي على حقيقة هذه المواقف والأحداث ودون أن يكون لديها إدراك صحيح لخصائص هذه المواقف والأحداث ودلالاتها واتجاهاتها ويؤدي هذا إلى أن تضع الإدارة توجهياتها وأهدافها وخططها على الافتراضات خاطئة.

ولتوضيح ذلك دعنا نتناول ذلك دعنا نتناول التساؤل التالي -

ماهي المكونات الأساسية اللازمة لوضع خطة استراتيجية للتنمية على مستوى الدولة؟ الإجابة على هذا التساؤل تتطلب ثلاثة أبعاد أساسية هي:

البعد الأول: تحديد المعاور الرئيسية التي بها يتم عملية التنمية على مستوى الدولة.

البعد الثاني: الدراسة المتعمقة لهذه المعاور لتحرف على خصائصها الحقيقية ومتطلبات توفيرها.

البعد الثالث: تحديد طبيعة العلاقة بين هذه المعاور وكيفية التقاطع فيما بينها وبشكل الارتباط والتأثير المتبادل بين خصائصها ومتطلباتها لتشكل منظومة متكاملة لوضع خطة استراتيجية للتنمية.

الخاصية الثامنة:

إن لا تعمل الوحدات الإدارية في ظل فجوة عم الربط والتفاعل المتواصل بين الجانب العلمي المهني وجانب الممارسة العملية والتأثير السلبي لهذه الفجوة على منطلقات تنمية مهارات وقدرات الإبداع والابتكار والتطوير والتحديث في السمات الإدارية في الدول المتخلفة وجود فجوة معينة مستمرة بين ما هو جديد وحديث في الجانب المعرفي العلمي المهني والجانب الواقعي المرتبط بالممارسة العملية في مواقع العمل وبذلك يفتقد مناخ العمل لقومات التفكير الابتكاري والإبداعي ومن ثم يتضائل النافع للتطوير والتحديث كأحد المتطلبات الأساسية لممارسة الإدارة الاستراتيجية.

ويتسم منهج التفكير الاستراتيجي بخاصية الربط والمزج للتواصل بين جانبي تحديث وتطوير المعرفة من جانب وتنمية المهارات من خلال الممارسة العملية من جانب آخر على اعتبار أن المعرفة والمهارة هما اللذان للقدرة والأداة للتميز.

الخاصية التاسعة:

التواصل والاستمرارية في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي

إن التفكير الاستراتيجي هو بمثابة عملية مستمرة لانتقاف وعملية متصلة تربط بين ماضٍ والآي وما هو متوقع ويحذر أن تفكر استراتيجياً دون أن تربط خطط وبرامج ونتائج الأعمال في الفترة السابقة وخصائصها في الفترة الحالية وتقنيات الإدارة وتوقعاتها خلال الفترة القادمة ويسهل هذا التصور سمة أساسية من سمات منهج التفكير الاستراتيجي الذي لاغنى عنه في تنظيم وإدارة وحدات الجهاز الإداري

جوهرة التفكير الاستراتيجي ودوره في الإدارة الاستراتيجية:

١- جوهرة الإدارة الاستراتيجية : يتصل جوهرة الإدارة الاستراتيجية في أن يكون لدى وحدات الجهاز الإداري المساهمة للتصالح مع الأشياء والمواقف على ضوء معرفتها بمقتضى هذه الأشياء والمواقف ومن ثم يكون هناك فاصل زمني مناسب بين إدراكها للوحدات والتحضير للتعامل الفعال معها.

يعني هذا أنه من الخطورة أن تقوم وحدات الجهاز الإداري استناداً على ظاهرة السطحي والمواقف واعتماداً على التفسير السطحي للأحداث بتكوين تصور عن بيئة وحدات الجهاز الإداري وما بها من فرص وتكوين وتقاطعية ونقاط ضعف وإن توسيع أهدافها بناء على هذا التصور ثم تعدد مسارات التحرك من الوضع القائم تجاه الأهداف بناء على مجموعة من الافتراضات غير الدقيقة أو الخاطئة

أن يمايل من جهد ومايفتن في تكلفه في وضع الخطط والبرامج يمكن أن يكون إسرافاً ومضيعة للوقت وإهداراً للموارد مالم يكن لدى الأفراد بصقة عامة والمديرين ومتقدي القرارات بصقة خاصة مهارة تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي حتى يمكن الوقوف على حقائق الأشياء قبل تكوين تصور ووضع الافتراضات الاستراتيجية على ظاهر الأشياء وليس

٢- التفكير الاستراتيجي والخطط الاستراتيجية

إن التفكير الاستراتيجي يترتب عليه حتما استراتيجيات وخطط استراتيجية وبرامج وسياسات وأنظمة تقدم رسالة وحدات الجهاز الإداري وتحقق أهدافها في حين أن وجود خطط وبرامج وسياسات وأنظمة مع غياب التفكير الاستراتيجي وغياب الرؤية الاستراتيجية عادة ما يضع المديرين والقائدين والسواريين في جو من التشوش وعدم وضوح الرؤية يترتب عليه عادة أن تصبح الخطط والبرامج والسياسات هدفا في حد ذاتها وليست كما يجب أن تكون مجرد آليات وأدوات لتحقيق رسالة وحدات الجهاز الإداري وأهدافها.

عناصر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجهاز الإداري

عناصر الإدارة الاستراتيجية

١- البيئة الداخلية تشمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية لوحدات الجهاز الإداري

ويتحدد بناء على قرارات تتم داخل وحدات الجهاز الإداري وتتحدد إدارة وحدات الجهاز الإداري بتحديد ما مثل التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل والإمكانيات الفنية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية وحدات الجهاز الإداري.

٢/١ نقاط القوة:

تشتمل على النواحي الإيجابية الداعمة لوحدات الجهاز الإداري وتبرزها عن غيرها ويمكن لوحدات الجهاز الإداري عند حسن استغلالها أن تحقق مكاسب معينة.

٢/٢ نقاط الضعف:

تشتمل على النواحي السلبية التي تقلل قدرة وحدات الجهاز الإداري للاستجابة إلى احتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يطلب الأمر معالجتها لعدم القدرة التنافسية لوحدات الجهاز الإداري.

٣- البيئة الخارجية

تشتمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود وحدات الجهاز الإداري ولا تتسرع كلية لسيطرانها وتؤثر على قدرتها في أداء مهامها وتحقيق أهدافها وإن كان لوحدات الجهاز الإداري فرصة أن تؤثر فيها وتشارك في تحديد خصائصها وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية إلى مستويين ثلاثين تشغيلية خاصة بالأنشطة وكثيرة مع النشاطات ذات العلاقة وعامة مع كافة النشاطات (الخارجي)

٢/٢ الفرص:

تشتمل على كل المواقف أو الحوادث أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة وحدات الجهاز الإداري وأهدافها وخططها وبرامجها وذلك عند قدرة وحدات الجهاز الإداري على استثمارها لصالحها.

٢/٢ القيود والتحديات

تشتمل على كل المواقف أو الحوادث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة وحدات الجهاز الإداري في تحقيق أهدافها أو تعوق تحرك وحدات الجهاز الإداري وتقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها من إمكانيات

٣- الرسالة

هي السبب الأساسي لوجود وحدات الجهاز الإداري والتي تميز بين رفقاها وتميها وتبديلها من الأطراف ذوي الصلة والتي هي ضرورية لتجسد الأهداف وتوضيح الخطط والبرامج وتوضيح السياسات والقواعد والأنظمة

٤- الغايات

تشير إلى النتائج والمكاسب التي تصمد وحدات الجهاز الإداري إلى تحقيقها لصالح الأطراف ذوي العلاقة من ملاك ومديرين وأفراد

٥- الأهداف

تشمل محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مسطرة قابلة للقياس الكمي أو الرمي من خلال تحقيقها تتحقق غايات وحدات الجهاز الإداري ورسالتها

٦ - الإستراتيجيات

تمثل البديل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات التي تتحرك عليها وحدات الجهاز الإداري لتحقيق أهدافها

٧ - السياسات

تتكون من الضوابط العامة والواعد والأسس التي يتم صياغتها والالتزام بها لتوفير مقومات نجاح الاستراتيجية أي أن السياسات توفر قدر من الحماية لتنفيذ الاستراتيجيات والالتزام بها والحرص على سلامة تطبيقها.

٨ - الخطط

تتمثل في مراحل أو مكونات التحرك تجاه الأهداف وما يرتبط بها من علاقات وأزمنة وتخصيص الإمكانيات والموارد على الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف وحدات الجهاز الإداري ورسالتها.

٩ - البرامج

يتم وضعها من خلال تجزئة الخطط إلى فترات زمنية أقل من فترة الخطة مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانيات ترتبط بأزمة وعلاقات معينة.

١٠ - المؤشرات

يتم إعدادها من خلال الترجمة المالية للبرامج وما يرتبط بها من لوجه الائتلاف والمصرفيات ومصادر الإيرادات وتناقل الأعمال. - متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية وتفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي في الجهاز الإداري.

تتطلب ممارسة التفكير الاستراتيجي والتطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية توفر المقومات الرئيسية التالية ١- تهيشة وحدات الجهاز الإداري لتطبيق الإدارة الاستراتيجية وتعد هذه العملية أحد أهم متطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي وتتم هذه العملية من خلال مايلي.

أ- التهيئة المعنوية: السلوكية وتعني إقناع أعضاء وحدات الجهاز الإداري بصفة عامة وأعضاء الإدارة العليا بصفة خاصة بأهمية وضرورة الإدارة الاستراتيجية وكذا التأكيد من توفر مستوى مرتفع من رضا العاملين عن المناخ التنظيمي للمنظمة وعن الأساليب والممارسات الإدارية بها.

ب- التهيئة الإدارية: وضع برنامج متكامل لتأهيل أعضاء وحدات الجهاز الإداري إداريا لحامسة الإدارة الاستراتيجية والتأكد من دقة البرنامج واعتماد والتعامل معه على إعتباره أحد الوثائق الرسمية الهامة في وحدات الجهاز الإداري.

ج- التهيئة الفنية: المهنية والتصرف على حقيقة الموقف الحالي لوحدات الجهاز الإداري وإدراك وضعها الحقيقي على ضوء تطورها التاريخي ومايتوفر لديها من إمكانيات وموارد ومايها من نقاط قوة ونقاط ضعف.

د- توفير المعلومات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي ومصادر وسائط الحصول عليها وكذا الإجراءات التنفيذية للحصول عليها .

٢- تحقق استمرارية منهج التفكير الاستراتيجي في كافة الاجتماعات وورش العمل وعند مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات بمعنى أن تصبح فلسفة وقيم الجهاز الإداري

قائمة على أساس منهج التفكير الاستراتيجي وتطبيق الإدارة الاستراتيجية

٤- إعطاء أولوية أولى مستمرة للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا ويتضح ذلك بالنظر إلى:

الوقت الذي تخصصه الإدارة العليا لنظام التخطيط الاستراتيجي مقارنة بالوقت الذي تضيعة في الإجراءات التنفيذية والإطلاع على البيانات التفصيلية

حرس وانضباط الإدارة العليا في حضور الاجتماعات وورش العمل التي تتم لإعداد الخطة الاستراتيجية

٥- المعرفة الكاملة الدقيقة بعملية الإدارة الاستراتيجية ومنهج إعداد الخطة الاستراتيجية يجب أن يكون الأعضاء العاملين بوحدات الجهاز الإداري للدولة على دراية بهدف عملية التخطيط الاستراتيجي ومراحلها والنتائج المستفيدة منها ومتطلبات تحقيقها.

١- للعوقات أو الأسباب التي تمنع

لممارسة الفعالية والتطبيق العملي

١(١) عدم ملائمة أو عدم كفاية الرصيد المعرفي للشخص لدى المتخصصين أو المسؤولين عن الممارسات الفعلية لعملية التخطيط الاستراتيجي ونتائجها حيث تركز معظم الكتابات في مجال التخطيط الاستراتيجي على المعارف والأسس النظرية دون الاهتمام بالكف والتدريب على الممارسات والنماذج والتجارب العملية وتزويد المديرين والممارسين لعملية التخطيط بنماذج واقعية يمكنهم من خلالها اكتساب المهارات الفنية لوضع الخطط الاستراتيجية وتطبيقها بكفاءة وفعالية.

٢(١) إن الأمر يحتاج من الممارسين لعملية التخطيط الاستراتيجي الإطلاع على بعض الحالات العملية الناجمة من التخطيط الاستراتيجي.

٢(٢) عدم ملائمة النمط السائد في تقديم المعاونة في الاستشارات الإدارية التي يقدمها الخبراء أو المؤسسات الاستشارية في مجالات التخطيط الاستراتيجي.

حيث يقتصر دور الخبراء أو المؤسسات الاستشارية على مجرد تقديم رأي أو تصور بالإطار العام لإعداد الخطط الاستراتيجية دون أن يقدم دورها ومستوياتها إلى تصحيح المفاهيم والتصورات لدى أعضاء وحدات الجهاز الإداري وتنمية معرفتهم بمنهج التفكير الاستراتيجي وكذا عدم مشاركة هؤلاء الاستشاريين في تحمل عبء نجاح الخطط الاستراتيجية ويطلب معالجة هذا الأمر مشاركة المؤسسات الاستشارية في تنفيذ الاستراتيجيات وتطويرها بما يحقق نجاحها وفعاليتها.

٢(٣) تزايد الفجوة بين إقرار الممارسين بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإقرارهم بضرورته لصياغة أهداف وحدات الجهاز الإداري وتحديد الموارد وتخصيصها على الأنشطة من جانب وبين تمسكهم الفعلي واستعدادهم لتحمل عبء وتبعيات التفكير

الاستراتيجي من جانب آخر وترجع هذه الفجوة إلى العديد من الأسباب أهمها: - الإدراك المرتفع للتحديات الشديدة وعدم التأكد من البنية بصورة يصعب تقدير اتجاهاتها.

ب - تركيز الممارسين ومتفدى القرارات على المدى الزمني القصير في عملية التخطيط وصف الاهتمام بالمدى الزمني الطويل.

ج - ضعف الارتباط بين ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاحها والمنافع التي يحصل عليها أعضاء وحدات الجهاز الإداري . (٤) غياب أو عدم وضوح ويسر الأدوات للمنهية التي تستخدم في ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية.

فالأمر يحتاج إلى وضع دليل عملي متكامل لعملية الإدارة الاستراتيجية على أن يشتمل هذا الدليل على الأدوات الفنية أو المهنية التي تستخدم في أداء كل مرحلة عند ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية.

(٥) ضعف أو غياب الجانب الإعلامي عن نماذج من وحدات الجهاز الإداري والمؤسسات التي حققت نجاحا ونموا واضحا من خلال ممارسة التفكير والتخطيط الاستراتيجي بأسلوب صحيح.

بعض عكس الكتابات الأجنبية التي تبرز بصفة دورية مثل هذه الحالات وتساهم في تطبيقها وتوضيح مجالات الاستفادة منها...

ثالثا: كيف يمكن تنمية وإيجاد خطة استراتيجية للوحدات الإدارية.

المرحلة الأولى: التهيئة والإعداد والتخطيط للتخطيط الاستراتيجي :

١- تهيئة فكرة التخطيط الاستراتيجي والالتزام بها

٢- وضع إطار لعملية التخطيط الاستراتيجي

٣- تكوين فريق عمل للتخطيط الاستراتيجي

٤- المرحلة الثانية التحليل الموقف المزدوج

٥- تحليل الماضي والحاضر

٦- تحديد رسالة (مهمة) المنظمة

٧- القضايا الحرجة من منظور المستقبل

٨- المرحلة الثالثة: تنمية وإيجاد الخطة الاستراتيجية

٩- خلق الرؤية المستقبلية للمنظمة

١٠- اختيار النموذج التخطيطي (النماذج) - القضايا الحرجة (الأهداف)

١١- تحديد وتقييم البدائل

١٢- الفرص والتحديات.

١٣- وضع الاستراتيجية.

١٤- المرحلة الرابعة: وضع التصور المبني للخط

١٥- التخطيط الاستراتيجي وتقييمه

١٦- اتخاذ القرار المبني للخط

١٧- تنفيذ الخطة

١٨- تهيئة الخطة

١٩- تهيئة الخطة

٢٠- تهيئة الخطة

٢١- تهيئة الخطة

٢٢- تهيئة الخطة

٢٣- تهيئة الخطة

٢٤- تهيئة الخطة

٢٥- تهيئة الخطة

٢٦- تهيئة الخطة

٢٧- تهيئة الخطة

٢٨- تهيئة الخطة

٢٩- تهيئة الخطة

٣٠- تهيئة الخطة

٣١- تهيئة الخطة

٣٢- تهيئة الخطة

٣٣- تهيئة الخطة

٣٤- تهيئة الخطة

٣٥- تهيئة الخطة

٣٦- تهيئة الخطة

٣٧- تهيئة الخطة

٣٨- تهيئة الخطة

٣٩- تهيئة الخطة

٤٠- تهيئة الخطة

٤١- تهيئة الخطة

٤٢- تهيئة الخطة

٤٣- تهيئة الخطة

٤٤- تهيئة الخطة

٤٥- تهيئة الخطة

٤٦- تهيئة الخطة

٤٧- تهيئة الخطة

٤٨- تهيئة الخطة

٤٩- تهيئة الخطة

٥٠- تهيئة الخطة

٥١- تهيئة الخطة

٥٢- تهيئة الخطة

٥٣- تهيئة الخطة

٥٤- تهيئة الخطة

٥٥- تهيئة الخطة

٥٦- تهيئة الخطة

٥٧- تهيئة الخطة

٥٨- تهيئة الخطة

٥٩- تهيئة الخطة

٦٠- تهيئة الخطة

٦١- تهيئة الخطة

٦٢- تهيئة الخطة

٦٣- تهيئة الخطة

٦٤- تهيئة الخطة

٦٥- تهيئة الخطة

٦٦- تهيئة الخطة

٦٧- تهيئة الخطة

٦٨- تهيئة الخطة

٦٩- تهيئة الخطة

٧٠- تهيئة الخطة

٧١- تهيئة الخطة

٧٢- تهيئة الخطة

٧٣- تهيئة الخطة

٧٤- تهيئة الخطة

٧٥- تهيئة الخطة

٧٦- تهيئة الخطة

٧٧- تهيئة الخطة

٧٨- تهيئة الخطة

٧٩- تهيئة الخطة

٨٠- تهيئة الخطة

٨١- تهيئة الخطة

٨٢- تهيئة الخطة

٨٣- تهيئة الخطة

٨٤- تهيئة الخطة

٨٥- تهيئة الخطة

٨٦- تهيئة الخطة

٨٧- تهيئة الخطة

٨٨- تهيئة الخطة

٨٩- تهيئة الخطة

٩٠- تهيئة الخطة

٩١- تهيئة الخطة

٩٢- تهيئة الخطة

٩٣- تهيئة الخطة

٩٤- تهيئة الخطة

٩٥- تهيئة الخطة

٩٦- تهيئة الخطة

٩٧- تهيئة الخطة

٩٨- تهيئة الخطة

٩٩- تهيئة الخطة

١٠٠- تهيئة الخطة

١٠١- تهيئة الخطة

١٠٢- تهيئة الخطة

١٠٣- تهيئة الخطة

١٠٤- تهيئة الخطة

١٠٥- تهيئة الخطة

١٠٦- تهيئة الخطة

١٠٧- تهيئة الخطة

١٠٨- تهيئة الخطة

١٠٩- تهيئة الخطة

١١٠- تهيئة الخطة

١١١- تهيئة الخطة

١١٢- تهيئة الخطة

١١٣- تهيئة الخطة

١١٤- تهيئة الخطة

١١٥- تهيئة الخطة

١١٦- تهيئة الخطة

١١٧- تهيئة الخطة

١١٨- تهيئة الخطة

١١٩- تهيئة الخطة

١٢٠- تهيئة الخطة

١٢١- تهيئة الخطة

١٢٢- تهيئة الخطة

١٢٣- تهيئة الخطة

١٢٤- تهيئة الخطة

١٢٥- تهيئة الخطة

١٢٦- تهيئة الخطة

١٢٧- تهيئة الخطة

١٢٨- تهيئة الخطة

١٢٩- تهيئة الخطة

١٣٠- تهيئة الخطة

١٣١- تهيئة الخطة

١٣٢- تهيئة الخطة

١٣٣- تهيئة الخطة

١٣٤- تهيئة الخطة

١٣٥- تهيئة الخطة

١٣٦- تهيئة الخطة

١٣٧- تهيئة الخطة

١٣٨- تهيئة الخطة

١٣٩- تهيئة الخطة

١٤٠- تهيئة الخطة

١٤١- تهيئة الخطة

١٤٢- تهيئة الخطة

١٤٣- تهيئة الخطة

١٤٤- تهيئة الخطة

١٤٥- تهيئة الخطة

١٤٦- تهيئة الخطة

١٤٧- تهيئة الخطة

١٤٨- تهيئة الخطة

١٤٩- تهيئة الخطة

١٥٠- تهيئة الخطة

١٥١- تهيئة الخطة

١٥٢- تهيئة الخطة

١٥٣- تهيئة الخطة

١٥٤- تهيئة الخطة

١٥٥- تهيئة الخطة

١٥٦- تهيئة الخطة

١٥٧- تهيئة الخطة

١٥٨- تهيئة الخطة

١٥٩- تهيئة الخطة

١٦٠- تهيئة الخطة

١٦١- تهيئة الخطة

١٦٢- تهيئة الخطة

١٦٣- تهيئة الخطة

١٦٤- تهيئة الخطة

١٦٥- تهيئة الخطة

١٦٦- تهيئة الخطة

١٦٧- تهيئة الخطة

١٦٨- تهيئة الخطة

١٦٩- تهيئة الخطة

١٧٠- تهيئة الخطة

١٧١- تهيئة الخطة

١٧٢- تهيئة الخطة

١٧٣- تهيئة الخطة

١٧٤- تهيئة الخطة

١٧٥- تهيئة الخطة

١٧٦- تهيئة الخطة

١٧٧- تهيئة الخطة

١٧٨- تهيئة الخطة

١٧٩- تهيئة الخطة

١٨٠- تهيئة الخطة

١٨١- تهيئة الخطة

١٨٢- تهيئة الخطة

١٨٣- تهيئة الخطة

١٨٤- تهيئة الخطة

١٨٥- تهيئة الخطة

١٨٦- تهيئة الخطة

١٨٧- تهيئة الخطة

١٨٨- تهيئة الخطة

١٨٩- تهيئة الخطة

١٩٠- تهيئة الخطة

١٩١- تهيئة الخطة

١٩٢- تهيئة الخطة

١٩٣- تهيئة الخطة

١٩٤- تهيئة الخطة

١٩٥- تهيئة الخطة

١٩٦- تهيئة الخطة

١٩٧- تهيئة الخطة

١٩٨- تهيئة الخطة

١٩٩- تهيئة الخطة

٢٠٠- تهيئة الخطة

٢٠١- تهيئة الخطة

٢٠٢- تهيئة الخطة

٢٠٣- تهيئة الخطة

٢٠٤- تهيئة الخطة

٢٠٥- تهيئة الخطة

٢٠٦- تهيئة الخطة

٢٠٧- تهيئة الخطة

٢٠٨- تهيئة الخطة

٢٠٩- تهيئة الخطة

وأبداً: اقتراحات لتطوير الممارسات الاستراتيجية بالمنظمات المصرية .

لأنه أن هناك حاجة لتطوير الممارسات الاستراتيجية في المنظمات خاصة في الدول النامية

ويتطلب ذلك نقل تجارب الآخرين في مجال تطوير الممارسات الاستراتيجية حتى يمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه التجارب في هذه المرحلة الصعبة التي يمر بها في ظل الاتجاه نحو حرية التجارة العالمية وحرية المنافسة.

وسوف نعرض اقتراحات لتطوير بالنسبة للمجالات التالية:

١- القرارات الاستراتيجية

٢- تأثير البيئة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

٣- العولة والنجاح الاستراتيجي

٤- أنظمة المعلومات وجودة الاستراتيجيات

٥- أنظمة المعلومات الإدارية الأقل

٦- استناد إدارة المنظمات المصرية للقادة القادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية

وتحصل قدر من المصاطرة وزيادة السلطات الممنوحة لهم ومحاسبتهم عن عدم استفعالها

٧- الاعتماد على توجيه الإدارة العليا على دراسة نوع ومعدل الاستراتيجيات المتخذة ومدى اهتمامها بالبيئة الخارجية وجبة

وتحليلها لإيجاد طرق مبتكرة لكشف من الفرص والتهديدات والتعامل معها وذلك بالأوضاع على تغيير الطاقات الكامنة في الموارد

المادية والبشرية المتوفرة

٨- البيئة وتأثيرها على القرارات الاستراتيجية

إن البيئة وما تتضمنه من قوى لها تأثير بالغ على الطريقة التي يضع بها المدير

الاستراتيجيات وعلى طبيعة الاستراتيجيات ذاتها ومن ثم يبغي تهيئة البيئة الصالحة لوجود ممارسات استراتيجية جيدة لذلك ينبغي

— ضرورة إصلاح نظام التعليم بمراحله المختلفة لإيجاد الجراد قادرين على الابتكار والتطوير ويشعرون أن مسؤولياتهم لا تقتصر

في تلقى العلم وحفظ المناهج ولكنها تتضمن المشاركة في العملية التعليمية بالانفاضة والبحوث والتفكير

— ضرورة إصلاح نظم الاختيار والتعيين والتدريب بحيث يمكن للمنظمات المصرية اكتشاف التاليفين الذين يتسلون مهارات

استراتيجية وقدره عالية على التفكير والابتكار والتطوير.

— ضرورة جعل الابتكار وتقديم أفكار جديدة مطلباً رسمياً في المنظمات المصرية ولا يشترط أن تكون هذه الأفكار الجديدة معقدة

فالمبررة بتأبعيه الفكرة هذه مسالة سوف تتحسن مرور الوقت ولكن المهم أن يسود مناخ بالعمل يشجع على الابتكار ويحث على جعله أمراً من الواجبات الرسمية للوظيفة.

— ضرورة أن تتعلم المنظمات من المنظمات العالمية الرائدة في مجالها بمعنى أن على كل منظمة أن تحدد منظمة تعتبرها قدوة وتعمل

على الاقتراب من أفكارها الاستراتيجية على أن يتم جميع مخططات من استراتيجيات هذه

المنظمات الرائدة بطريقة دائمة للاستفادة منها في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها وأن

تحدد مسؤولية جميع وتحليل هذه المعلومات بطريقة رسمية.

٣) العولة والنجاح الاستراتيجي:

أصبحت العولة وتحرير التجارة العالمية من الأمور التي على الدول النامية أن تتعامل معها بإعتبارها حقائق العصر ويبدو أن النظام

العالمي يدفع بقوة وإصرار نحو فرض المنافسة العالمية على كل الدول ويعني ذلك ببساطة أن

الدول النامية عليها إعداد منطقتها للمنافسة العالمية.

ويمكن للمنظمات التي لا يتوافر لها إمكانات الأفراد أن تتنافس بكفاءة إذا نجحت في

اكتشاف نقاط ضعف المنافسة والمجالات التي لا يهتمون بها وبالتالي تفكر في أن تقدم شيئاً

مبتكراً في هذا المجال مع الإسراع بعمليات التطوير داخل المنظمات وربطها كلها في كيان

واحد وتشجيع المشاركة وعمل الفريق والابتكار مما يعز المنافع المناسبت للفوز في المنافسة العالمية

ويمكن أيضاً للمنظمات الضعيفة في المنافسة العالمية إتباع سياسة الاعتماد بأحد

المنظمات الرائدة وتتبع استراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية والتنظيمية ومحاولة تطبيق هذه

الاستراتيجيات في أسواق أقل قيمة من الأسواق التي تركز عليها المنظمة الرائدة ويشير

رأى الفكر الاستراتيجي للعالم برتر أن الدول التي لا يؤسسها فنيهاً الدول

يتوقف على قدرة منظماتها على المنافسة في الأسواق العالمية والذي أن يتحقق أن للمنظمات

وتقديم أفكار جديدة ومحاولة تحقيق التتبع الدولي أي محاولة إرضاء العملاء في أكثر من

دولة من دول العالم وقد لوحظ أن للمنظمات التي نوع إنتاجها وأقتصر نشاطها على

أسواق محددة كانت أقل نجاحاً من المنظمات التي نوع أسواقها العالمية وتوسعت جغرافياً

وفي نفس الوقت احتفظت بتشكيلة محدودة من النجاس والفعامات وبالنسبة للمنظمات المصرية

يقترح مالمو.

١- أن تركز المنظمات المصرية على أسواق محددة وعلى منتجات وخدمات وأنظمة

محدودة تستطيع القيام بها أفضل من غيرها والتوسع في أسواق أقل أهمية بالنسبة للمنظمات

الدول الغنية

٢- ضرورة أن تعد للمنظمات نفسها للتعامل مع المنافسة العالمية بوضع استراتيجيات توسعية لاقتحام بعض الأسواق وبتوضيع

استراتيجيات دفاعية لمواجهة استراتيجيات المنظمات التنجبية التي يتوقع أن تعمل في

الأسواق للخطى

٣- ضرورة الاستعانة بالخبرات العالمية في مجال الإدارة الاستراتيجية والاستفادة من خبراتهم الاستراتيجية

٤- ضرورة إعادة النظر وبطريقة مبتكرة وشاملة ولا يقتصرها الخيال والرؤية المستقبلية

إلى الإمكانيات البشرية والمادية والحصارية والتاريخية والمكانية حتى يمكن إيجاد منافع

يمكن أن تتوفر المنظمات بقدرتها على أشباع السوق العالمي منها أو يمكن تقييمها للعالم

أفضل ما يستطيع الآخرون.

٤) أنظمة المعلومات وتأثيرها على

الاستراتيجيات:

يمكن أن تقدم بالقرارات التالية:

أ - أن تكون من أهداف أنظمة المعلومات التعرف على القوى التي تعمل خارج حدود

المنظمة والتي تؤدي التغييرات الإيجابية فيها إلى إيجاد فرص للمنظمة بينما تؤدي التغييرات

السلبية التي ليست في صالح المنظمة إلى إيجاد تهديدات للمنظمة ولذا ينبغي الدراسات التي أجريت في ٥٠ شركة أمريكية أن هناك

علاقة بين نجاح المنظمة وبين معدل قياسها بعملية جمع وتحليل البيانات فالتعاملات

التجارية على التي تستفيد أكثر من غيرها بمعلومات عن البيئة الخارجية وهذا مايلتزم مع

جوهر الإدارة الاستراتيجية التي تتمتع الاهتمام بالبيئة الخارجية والتي تركز على ضرورة

النظر إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتفاعل بصفة دائمة مع البيئة

ب - لا تقتصر عملية جميع المعلومات عن البيئة الخارجية على المصادر الرسمية فقط بل وعلى المصادر غير الرسمية أيضاً لأن ذلك

يساعد على فهم التغييرات البيئية وبالتالي الاستعداد لها بإتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.

ج - ضرورة النظر للتعليم بغيره نظاماً مفتوحاً يتوقف نجاحه على مدى ملائمة بيئته

د - ضرورة جميع بيانات كاملة عن البيئة الخارجية على أن يتم ذلك بطريقة رسمية ومحددة ودائمة وأن تعدد الوحدة الإدارية

المسؤلة عنها.

هـ - ضرورة أن يشارك أكثر من فرد في عملية تحليل وتفسير البيانات حتى لاتعكس

الاستنتاجات إدراك شخص واحد

و- الاهتمام باكتشاف الفرص بنفس قدر الاهتمام باكتشاف التهديدات.

قائمة المراجع

١- محمد أحمد عوض - الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية الدار

الجامعية - ٢٠٠٤

٢- مصطفى محمود أبو بكر - الإدارة العامة - رؤية استراتيجية لإحسان

الإداري من التخلّف والفساد - الدار الجامعية - ٢٠٠٥

٣- نادية العارف - الإدارة الاستراتيجية - الدار الجامعية - ٢٠٠٥

٤- الجوامع المركزي للتعليم والإدارة - مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي برنامج الإجهان

لشغل الوظائف القيادية - الدرجة العالمية ٢٠٠٦

٥- مجلة الإدارة - المجلد الثالث والثلاثون العددان الثالث والرابع يناير وأبريل ٢٠٠١.

عزيزي الموظف...

هل أنت متوازن نفسياً؟!

إعداد: أحمد جابر حسين

باحث بأكاديمية مركز إعداد القادة للتخطيط الحكومي

هل سألت نفسك هذا السؤال من قبل؟ .. أغلب الظن أنه لم يخطر على بال أحدنا أن يسأل نفسه هذا السؤال، رغم سهولة إجابته والتي يمكن تصديدها من خلال تحديد إلى أي مدى يفصل بين ظروفنا الخاصة، وماشاكنا في العمل وبين مهام وظيفتنا، وعلى هذا يتم تحديد مدى التوازن النفسي لنا.

إن الموظف (أي موظف) يعرف حسب المفهوم الإداري لنظام الجدارة بأنه الشخص ذو المؤهلات العلمية والخبرات العملية والقدرات والمهارات التي عين لشغلها، وتصل المسؤوليات الخاصة بها بدرجة مقبولة من الكفاءة.

ويأتي التوازن النفسي على رأس تلك الصفات الأخرى، ومن وجهة نظري المتواضعة يتوقف التوازن النفسي في الأهمية على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة، فمن الموظف مايكن إلتقائهما بالتدريب والممارسة العملية، وهي مآثرها بالخبرة، وهذا أمر لا يخفى على الكثير منا، فبعدد لا بأس به من الموظفين لا يملكون المؤهلات العلمية المناسبة لوظائفهم، ورغم ذلك يتقنون أعمالهم بل يتفوقوا فيها في بعض الأحيان على أصحاب التخصص، فالممارسة العملية على أرض الواقع تختلف اختلافاً كبيراً عن الإطارات النظرية للمؤهل وذلك في أغلب الوظائف، مسببة دليل آخر على ما نذكره أن إعادة توزيع العمالة بين الإدارات المختلفة داخل الجهة تتم في سهولة ويسر، ودون أن تخلف مشاكل تذكر.

أما من التوازن النفسي فهو أمر يمكن تحقيقه، وإن كان تحقيقه ليس بالأمر الهين أو البسيط، ولأن لشعاب الأودار وعندها، فالأمر لا يمكن إلقاءه على عاتق الجهة الإدارية وحدها، بل هناك أدوار أخرى وإبامها عديدة من أهمها ثقافة المجتمع نفسه ونظرتهم للموظف العام والتي تتأرجح بين التهورين والتسهول، مما يؤثر على التوازن النفسي للموظف، نصف إلى ذلك مدى وعي الموظف نفسه وقدرته على الفصل بين حياته الخاصة وبين مهام وظيفته. وللأسف فإن دور الجهة الإدارية في إعداد الموظف لا يتعدى في كثير من الأحيان مجال التدريب، وإكساب الموظف المهارات اللازمة لوظيفته، وفي بعض الأحيان تهية البيئة الكافية المناسبة له لأداء عمله، ومع الاعتراف بالذور الهام للتدريب الإداري إلا أنه في النهاية دوراً نظرياً يحدد معالم وصلاصح الطرق الصحيح لأداء العمل، دون أن يضمن السير فيه.

هناذا أمر يعود إلى رغبة الموظف نفسه في تطبيق ما اكتسبه من مهارات خلال فترة

تدريبه، إلى جانب الدور الهام للقيادة الإدارية في مساعدته على تطبيق تلك المهارات داخل الجهة. وتشجيع القيادة الإدارية من عمه الموظف والذي إذا قوبل بالرفض، خاصة إذا كان الرفض غير مقنع له، يصاب بحالة من الإحباط والذي يتحول فيما بعد إلى حالة من اليأس في الإصلاح المنشود مما يؤثر في النهاية على حركة الإصلاح الإداري بصفة عامة.

فإذا اعتبرنا أن الإصلاح الإداري مكنية لا يد من صيانتها وإصلاحها وتطويرها حتى تأتي بنتج جيد، فلا بد أن نهتم بقائه هذه للمكنية وهو العامل نفسه.

إذن على الجهة الإدارية دوراً لا يستهان به خاصة في بداية تعيين الموظف والذي يحتاج إلى رعاية وإهتمام، حتى تكتسب الجهة امتلاكاً ومن ثم جهده، فليس من المعقول أن يتقاضى العامل المؤقت، راتب يقل عن راتب الموظف الدائم بحوالي النصف، رغم تساوي المؤهل، ورغم أن العامل المؤقت يؤدي أعمال تتساوى مع زميله الدائم، بل ويتفوق عليه في أحيان كثيرة، كمما وكيفية.

والحقيقة أن رضا العامل المؤقت بما يتقاضاه، ليس دائماً من قناعة شخصية، أو رضا نفسي عن الوضع بالكامل ولكنه رضا المضطر وسط ظروف اقتصادية صعبة، بالإضافة إلى أن البرى وترايه مازال هدفاً للجميع. وكما أن العامل مؤقت فالحيلة أيضاً تدور مؤقتاً لمن تثبته على وظيفة دائمة، فيقل الجهود كمما وكيفية، وتتحوّل المسألة إلى ثار بين العامل الذي كان مؤقتاً وبين الجهة التي ظلمته من قبل وسبباً لعللت الحكومة في اتجاهاتها نحو مساواة الجميع.

كل ما سبق هو صورة من صور التقصير الإداري من قبل الجهة، والذي أثر بدوره في تكوين الموظف النفسي، والنتيجة عدم إلتزامه بخل في بذل الجهود + اعتقاد بأن الوظيفة مساهم لا توزيع في فساتر الضخوس والإندراف، وقاضي رواتب أشبه بإعانات البطالة، والنتيجة خلل إداري، وتعطل مصالح، وإشاعة جو من الإحباط بين الجميع، والنهاية مواطن لا يثق في الحكومة نتيجة فقد الثقة في العاملين بها.

والحقيقة لا يمكن أن نذكر ماسبق دون التطرق إلى ضعف الرواتب بصفة عامة وإلتزامها لأجلب موظفي الدولة، مما يشكل ضغطاً نفسياً بل واجتماعياً على الموظف، والذي يلجأ غالباً إلى البحث عن فرصة عمل أخرى لتزييه دخله ومأثرته على ذلك من مشاكل نفسية تتعلق به وبإبناته لعله مما يضرر بالصحة العامة.

ومشاكل اجتماعية تتعلق بإسمرته التي تحتاج إلى رعاية، مما يسبب خللاً للمجتمع ككل، على أساس أن الأسرة ماض إلا نواة للمجتمع، نصف إلى ذلك أن عمل الموظف الشاني ينتقص من فرص العمل المتاحة أمام الشباب في ظل بطاقة تضرب بمخالبها في كل بيت.

وكما أن على الجهة أدوار عديدة لضبط التوازن النفسي للموظف، على المجتمع أيضاً دوراً لا يقل أهمية عن دور الجهة، خاصة فيما يتعلق بنظرته إلى الموظف، وطريقة معاملته له مابين الاستهانة والتعظيم المبالغ فيه بهدف إلتزام مطالبهم، وربما يرجع ذلك إلى جهل شريحة عظيمة من المجتمع بحقوقها، وجهلها أيضاً بدور الموظف وأجباتها، وهذا ليس بالأمر الفريع، فالموظف نفسه في بعض الأحيان يجهل مهمته وأجباته وطريقته ويعامل في مجال عمله مع الجمهور على أنه الحاكم بأمره، وهذا التعامل نتيجة طبيعية لجهل الجمهور، به، وهكذا حلقة مفرغة من الجهل بالحقوق والواجبات تؤدي في النهاية إلى قصور إداري يشكك منه الجميع.

ولأن الموظف فرد من المجتمع وجزء لا يتجزأ عنه، فإن معرفته بما عليه من واجبات وماله من حقوق في الخطوة الأولى في تغيير نظرة المجتمع له، فعلى الموظف أن يعلم أن وظيفته فضلاً عن أنها أمانة يجب أن تؤدي على أكمل وجه، دون النظر إلى مايتقاضاه سواء أكان أقل أو يزيد من سابقه من مجهود فظالاً بل هو الوظيفة فعليه أن يؤديها بكل إخلاص، فهناك بعداً آخر للوظيفة وهي أنها نعمة من الله في وقت وغروف تضاد فيهم البطالة يوماً بعد يوم، وشكر هذه النعمة أن يتقن لإبادة العمل على أكمل وجه، وأنفع ما هو مطلوب كما يجب دون تقصير أو إهمال خاصة في الأعمال التي تتعلق بالمكنية، فالصاحب مثلاً أن يعلق الموظف شباك مكتبته أمام الجمهور وكأنه صاحب الجهة، وعلى الجمهور أيضاً أن يقدر الأعباء الوظيفية المكثفة على عاتقه، والعلاقة لا بد وأن تقوم على إلتزام متبادل بين الطرفين من جهة، وبين الجهة الحكومية وبينهما من جهة أخرى. إن التوازن النفسي للموظف بشكل خاص، ويكون جزءاً من التجميع بشكل عام، من الخطوات الهامة والمؤثرة في الإصلاح المنشود، ليس فقط على المستوى الإداري بل على كل المستويات. وإن يتقن ذلك سوى بالتدريب تدريب النفس على مساهمات أن تكون عليه، وتدريب المجتمع من خلال وسائل الإعلام على معرفة حقوقهم وماعليهم من واجبات، وذلك لأن التوازن لا تكون له الإدارة المصرية أرقى بكثير مما هي عليه الآن.

الحكومة الإلكترونية والتوثيق الآلى للوثائق

■ تمتلك تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات عناصر قوة باستطاعتها فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة في الدوائر الحكومية لرفع كفاءة الأداء وكسب الوقت والمال والجهد. وظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية في مؤتمر نابولي بإيطاليا في شهر مارس سنة ٢٠٠١ ويقصد به استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين تدبير الشؤون العامة ويتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية الرسمية سواء بين الجهات الحكومية أو بين هذه الجهات والمتعاملين معها بطريقة معلوماتية تعتمد على الإنترنت. ■

■ إعداد/إعداد شوقي إبراهيم

باحث أول بالجهة المركزية للتخطيط والإدارة

التوثيق الآلى للوثائق الإلكترونية في الحكومة الإلكترونية:

مع تفضح الوثائق وتزايد أعدادها سرعان ما اكتشف الباحث أنه أمام فيض من الوثائق لا حصر لها بالإضافة إلى التأخير في التلبية الأمر الذي يحد من القدرة على التعامل السريع مع الأحداث وتحليلها ومرد ذلك إلى تعقد العمليات التوثيقية الناجمة عن الأحجام الضخمة وتداخل الموضوعات

وتتمثل الأهداف الأساسية لنظم المكتبات الإلكترونية تتمثل في تسريع عمليات استرجاع الوثائق التي تلبية حاجة الباحثين والحد من تضخم أحجام الأرشيف وحفظ الوثائق لفترات طويلة.

وتؤدي المكتبات الإلكترونية الخدمات التالية:

- التحاور الفوري مع المحطات الطرفية، أي عرض مختصر لجميع الوثائق التي تحمل بواضيع محددة.

- تحديد الوثائق المطلوب عرض محتواها

- تؤدي نظم المكتبات الإلكترونية إلى تسهيلات في الفهرسة الآلية والفهرس الآلى يسمح بالداخل الجاهلية والوصول بالتاريخ إلى مفتاح الموضوع الذي نتحدث عنه الوثيقة وهذا الفهرس يتميز بالدينامية أي إمكانية تعديله.

خطوات استرجاع الوثائق بواسطة الحاسب الآلى:

١- ملء استمارة التوثيق على الحاسب الآلى للمعلومات الموجودة على الوثيقة.

٢- وضع المفاتيح المناسبة للوثيقة على استمارة التوثيق على الحاسب.

٣- تدخل استمارة التوثيق على الحاسب ويوضع الرقم الذي يعطيه الحاسب على الاستمارة وعلى الوثيقة الأصلية.

٤- تخزين الوثيقة في الملف المناسب الخطوات للمتبعة لتوثيق الوثائق في المكتبات الإلكترونية:

١- تحدد المواصفات المطلوب تليبيتها من قبل الوثائق

٢- تعطى هذه المواصفات للحاسب بالطريقة المناسبة.

٣- يستجيب الحاسب بإعطاء معلومات عن الوثائق التي تستوفي هذه المواصفات.

٤- يختار المسترجع الوثائق التي تناسبه من الوثائق التي بخرجها الحاسب.

النظم الإلكترونية للمكتبات الرقمية في الحكومة الإلكترونية:

١- نظام المكتبة المتطور. (ALIS)

٢- نظام الأفق. (Horizon)

٣- نظام يونيكورن. (Unicorn)

(١) نظام المكتبة المتطور:

هو نظام يقوم بمكنة الأعمال الأساسية الفنية في المكتبة بحيث يوفر فهرس إلكتروني مجاني للمكتبات وما يرتبط به من نظم وخدمات فرعية للمستفيد كالمبحث والاسترجاع والاستعارة والحجز. ويهدف إلى تلبية احتياجات المكتبات المصرية

والعربية من النظم الآلية لإدارة المكتبة وسهولة الاستخدام لكل من لأخصائي المكتبات والمستفيد، ويتم تسعيه بأسعار تناسب إمكانيات المكتبات.

١- صمم بناء على مواصفات مارك الأولى.

٢- يلبي احتياجات المكتبات المصرية والعربية.

٣- مزود بإمكانية الشاشات العربية والمصرية.

٤- يتعامل مع جميع أوعية المعلومات بدءاً من كتب التراث ونهاية بلغات الإنترنت.

٥- يتميز بالمرونة في تمديد البيانات الأساسية للمكتبة.

٦- يتميز بإصدار تقارير وإحصائيات لتقديم الدعم الفني.

٧- يتميز بالقدر على إعطاء صلاحيات استخدام ذات مستويات مختلفة.

٨- يشتمل على قاعدة بيانات واحدة تشمل كل من البيانات العربية والانجليزية.

٩- يتميز بوجود شاشات المساعدة وقاموس بالمصطلحات الدالة

١٠- يتميز بوجود خاصية الاتصال بشبكة الإنترنت.

(٢) نظام الأفق:

يعمل نظام الأفق على أحدث تقنيات النظم المفتوحة. وتضع خاصية الافتتاح على الشبكات والأجهزة والنظم المختلفة الأفق في مستوى متميز عن نظم المكتبات الأخرى فهو نظام مفتوح على مجموعة من محطات التشغيل الطرفية. أجهزة الخادم، بيئة الشبكات.

Handwritten musical score for the song "The Rose Tree". The score is written on four staves. The first staff begins with a treble clef and a key signature of one sharp (F#). The melody is written in a simple, folk-like style. The second staff continues the melody. The third staff introduces a bass line, also in a simple style. The fourth staff continues the bass line. The handwriting is in ink on aged, slightly yellowed paper. The notes are clearly written, and the staves are hand-drawn. The overall appearance is that of a personal or working manuscript.

أفضل وضعية هي تواجد إمكانية للدخول على موقع مركزي واحد وذلك عبر شبكة الإنترنت.
موقع البوابة الإلكترونية للحكومة الإلكترونية:

هي الدخل الوحيد لتنفيذ العمليات الرسمية و
جوهر المشروع حيث تتجمع فيه كل الضوابط
والخطوط المرحلية أو تباعث وتطلب ذلك
الذباب لرفع وأداء ليعمل المواطن على خدمته
والسيانيريو الذي اعتمدته وزارة الاتصالات
والطوالمات في المشروع المصري يرتكز على
بوابة موحدة تندرج تحتها تفاصيل خدمات
الوزارات والهيئات اأخرى وهذا النموذج أثبت
نجاحها كإداة لعدة أسباب أولها أنه مكان واحد
على شبكة الإنترنت يسهل تذكره وأنه ذو واجهة
تعمل انطباعا واحدا لجمهور المستخدمين والأهم
من سهولة تطبيق نظام موحد لكل النسخة
والصيانة مع الاستفاداة من تقليل تكلفة التنفيذ.
ومن الناحية الأخرى أن النموذج الذي يتم
اعتماده يمكنه الربط مع أنظمة أخرى متعددة
وليس بالضرورة أن تكون متوافقة مع بعضها
البيضاء. وتقدم بوابة الحكومة الإلكترونية عدة
مفهمها الرئيسية عدة مداخل مختلفة تبعا
لتنقسم واحد حيث يوجد مدخل للأفراد ومدخل
للمؤسسات وقسم خاص كإدليل مستقل يغطي
الوزارة المختلفة ودليل متكامل عن التجارة
الإلكترونية.

أما الخدمات المباشرة التي من المنتظر أن تبدأ بها
بواسطة الحكومة الإلكترونية أعمالها فهي خدمة
الاستعلام وسداد فاتورة التليفون وخدمات
شركة الدلتا للكهرباء للاستعلام وسداد الفواتير
وكذلك الاستعلام وسداد مخالفات المرور
والحصول على شهادة براءة الذمة

المرجع: الحكومة الالكترونية / د. عبدالفتاح
مواد: ٢٠٠٤

يعتبر نظام الاقن نظام إدارة مكتبات متكامل يقوم بجميع العمليات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة المكتبات الحديثة. ويتيح إمكانيات غير متجددة للوصول إلى كافة أنواع المعلومات بغض النظر عن أماكن تواجدها أو طريقة حفظها. يعتمد على تقنيات حديثة تتيح للمستفيد إمكانيات غير محدودة لإقامة قواعد بيانات النظام وفقا لاحتياجاته وأبحاثاته واستخدامه.

- استيراد بيانات المستعيرين.
- حجز الوسائل التعليمية.
- الحجز المسبق.
- الإعارة

محاور مشروع الحكومة الالكترونية في
:

التقنيات الفتية للحكومة الإلكترونية:
الصربية:
 في اشتداد المنافسة بين الشركات والتطور التكنولوجي الهيب فإن تنفيذ عملية ما تستلزم التعامل مع أعداد كبيرة من النظم الإلكترونية .
 فيما يتعلق بحالة الحكومة الإلكترونية فإن

أسس وقواعد حساب مدد الخبرة العلمية والعملية (الجزء الثاني)

■ إعداد / أشرف عبدالسلام محمد
باحث أول بالإدارة المركزية للخدمة العلمية

والمرتب الطح عن تطبيق الفقرة الثانية من المادة ٢٧ ويحصل العامل على المرتب الأكبر دون الجمع بينهما.

أما بالنسبة للأقدمية المقررة بالمادة ٢٧ (سنوات الخبرة) فلا يوجد ازدواج بينها وبين الاحتفاظ بالمرتب المقرر بالمادة ٢٥ وعليه يتم حساب الأقدمية في كل الأحوال بشرط اتفاق طبيعة العمل وبراءة قيد الزميل.

● مدى جواز ضم فترة الامتياز للأطباء ومدى جواز إليات هذه الفترة بالاستعارة ١٠٣ ع-ج.

● وفقاً لحكم المادة ٢٧ فقرة ثانية وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤ لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته فإن مدة الامتياز بالنسبة للأطباء تعتبر في حكم مدة التعيين التي تقضى القوانين واللوائح في ضرورة تضمينها بعد الحصول على المؤهل العلمي كشرط لزواوة المنة وتضمينها بالكامل.

ونظراً لأن مدة الامتياز للأطباء تعتبر شرطاً لممارسة مهنة الطب وإيلاء قضاؤها قبل التعيين فإن الجهة الإدارية تكون عالة بهذه المدة وبالتالي لا يلزم لحسابها ضمن مدة الخبرة العملية أليائها في الاستعارة ١٠٣ ع-ج (الاستعارة للمدة لإثبات المدة).

● مدى حساب مدة التعيين والاشتغال بالمهام؟

● الأصل أن حساب مدة التعيين بالمهام كاملة (مدة سنتين) ولا تصب للمدة الأقل من السنتين باعتبارها مدة لازمة وجوباً للتعيين لجعل العاملين أمام المحاكم الابتدائية. وفي حالة زيادة المدة عن سنتين فلا تحسب للمدة الزائدة وفقاً للصائتين (٢٤، ٢٥) من قانون الخدمة العامة.

أما بالنسبة لمدة ممارسة المهام فتحسب ثلاثة أرباعها بشرط ألا تقل عن سنة ولا ينظر في حساب مدة المهام ومدة التعيين كمدة واحدة وإنما ينظر في حساب كل مدة على حدة نظراً لاختلاف قواعد حساب كل منهما عن الأخرى حيث تحسب مدة التعيين كاملة ومدة الممارسة ثلاثة أرباعها بشرط ألا تقل عن سنة على أن يقدم العامل ما يفيد ممارسة المهام إلى جانب القيد في النفاذ.

● مدى اشتراط القيد في السجل العام للمحاسبين والمراجعين وبوزارة المالية لحساب مدة الخبرة العملية للمحاسبين

علاوات درجة الوظيفة المصين عليها وبشرط ألا يسبق زميله المصين في ذلك الجهة في وظيفة من نفس الدرجة في التاريخ المفروض لبداية الخبرة المحصورة سواء من حيث الأقدمية في درجة الوظيفة أو الأجر.

وتكون حالات حساب مدد الخبرة العلمية على النحو الآتي:
أولاً : حملة للمؤهلات فوق المتوسط:

يجوز حساب مدة الخبرة العلمية لحملة المؤهلات فوق المتوسط عند تعيينهم على وظيفة تتطلب بطلاة وصفها اشتراط المؤهل المتوسط أو فوق المتوسط تأميلاً علمياً لشغلها ويرجع في ذلك إلى بطلاة وصف الوظيفة.

ثانياً : حملة للمؤهلات المتوسطة أو فوق المتوسط الحاصلين على مؤهلات عالية قبل التعيين :

بالنسبة للعاملين المصين بوظائف الدرجة الرابعة التي تتطلب مؤهلاً متوسطاً أو فوق المتوسط وكانوا حاصلين قبل التعيين على مؤهلات عليا فإن مدة خبرتهم العلمية الزائدة عن المدة المطلوبة توافرها لشغل الوظيفة تحسب متى قررت لجنة شؤون العاملين أن هذه الخبرة المكتسبة علمياً بالمؤهل العالي الحاصل عليه قبل التعيين تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المصين عليها بالمؤهل المتوسط أو فوق المتوسط وذلك متى توافرت باقي الشروط للدرجة بقرار لجنة شؤون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠.

● مدى جواز الجمع بين أحكام المادة ٢٥ والمادة ٢٧ فقرة ثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته؟

● أنه إذا ما تم الاحتفاظ للعامل بمرتبه السابق الذي كان يتقاضاه بجهة عمله الأولى ويتوافق الشروط الواردة بالمادة ٢٥ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٢. وتنتج عن ذلك تحديد المرتب المتصفت به ثم طبق في شأنه المادة ٢٧ فقرة ثانية ومنع علاوات خبرة على بداية الربط تتم المقارنة بين المرتب المستحق ووفقاً للمادة ٢٥

لا يجوز أن تزاو مهنة المحاسبة او

المراجعة إلا أن كان اسمه مقيداً

في السجل العام للمحاسبين

والمراجعين بوزارة المالية

نظراً لأهمية موضوع ضم مدد الخبرة العلمية والعلمية بالنسبة لجميع العاملين بالدولة وما يجرى من مشاكل واستفسارات عديدة، بدأنا في العدد السابق الإشارة إلى أسس وقواعد حساب مدد الخبرة العلمية والعلمية من ناحية الشروط الشكلية والموضوعية لضم تلك المدد المشار إليها والقواعد القانونية الحاكمة لهذا الضم وفي هذا الظل نستكمل عرض هذا الموضوع عن طريق الرد على بعض الاستفسارات والمشكلات التي تلقى عند استعراض هذا الموضوع.

● ما هي حالات وقواعد حساب مدد الخبرة العلمية؟

تضمنت الفقرة الأولى من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٢ النص على أن (تصيب مدة الخبرة المكتسبة علمياً التي تتفق مع طبيعة عمل الوظيفة المصين عليها بالعمل وما يترتب عليها من أقدمية إقرارية وزيادة في أجر بداية التعيين للعامل الذي تزيد مدة خبرته عن المدة المطلوبة توافرها لشغل الوظيفة.

كما صدر قرار لجنة شؤون الخدمة المدنية رقم (٢) لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً عند التعيين في الوظيفة والمعدل بالقرار رقم (٥٤) لسنة ١٩٨٩ وبشروط لحساب مدة الخبرة المكتسبة علمياً عن التعيين في الوظيفة الشروط الآتية

أ - حصول العامل على مؤهل دراسي أعلى من المؤهل الذي تستلزمه شروط شغل الوظيفة.
ب - أن تتفق مدة الخبرة المكتسبة علمياً مع طبيعة الوظيفة المصين فيها العامل وفقاً لما تقرره لجنة شؤون العاملين المختصة.

ج - أن يكون التعيين في إحدى وظائف المجموعة الوظيفية الفنية أو إحدى وظائف المجموعة المكتبية من الدرجة الرابعة أو أن يكون التعيين في إحدى وظائف المجموعات التخصصية التي تتطلب تأميلاً علمياً متخصصاً من الدرجة الثالثة. وقد نصت المادة الثانية من القرار المشار إليه على أن " تحسب كل سنة دراسية قضاها العامل للحصول على المؤهل الدراسي كسنة في حساب مدد الخبرة العلمية وتحسب هذه المدة في أقدمية درجة الوظيفة كما يزداد الأجر بما يعادل علاوة دورية عن كل سنة من مدة الخبرة المحصورة وذلك عند التعيين بعد أقصى خمس علاوات من

١٩٩٣/١/٣ فإن أعضاء الإدارات القانونية الخاضعين لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٣ (الحامين) لا يستفيدون من أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ في حساب مدة الخبرة السابقة سواء العملية أو العملية حيث أن مدة الاشتغال بالمهام محسوبة من تاريخ القيد بنقابة المحامين وكذلك مدة القيام بالأعمال النظرية والتي تؤخذ في الاعتبار عند التمييز ومن ثم فلا وجه لأعادة حسابها مرة ثانية كمدة خبرة عملية أو علمية في ضوء أحكام المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨.

في مؤتمر الصناعات الصغيرة ٥٥% من البطالة على مستوى العالم من القارة الأفريقية ضرورة مساعدة الشباب للعمل في المشروعات الصغيرة وترسيخ ثقافة العمل الحر

أكد المشاركون في مؤتمر الصناعات الصغيرة ومشكلة البطالة في مصر وأفريقيا الذي عقد مؤخرا على أن مشكلة البطالة أصبحت سببا في تهديد استقرار العديد من أنظمة الحكومات في ظل المعدلات المتزايدة للنمو السكاني وزيادة الفجوة بين الإنتاج والاستهلاك وارتفاع مستوى البطالة على مستوى العالم حيث بلغت ١٨٦ مليون عاطل ٥٥% منهم من سكان القارة الأفريقية.

وأكد المؤتمر على أن البطالة ساعدت على هجرة العقول إلى الخارج وأن ٧٥% من كفاءات العالم الثالث موجودة في ثلاث دول قارية أمريكا وكندا وإنجلترا وقد طالب المؤتمر بأهمية التنسيق بين جميع الأجهزة المعنية بالدولة في مصر مساعدة الشباب للعمل في المشروعات الصغيرة وترسيخ ثقافة العمل الحر كأحد حلول مشكلة البطالة التي أصبح يعاني منها أكثر من ١٠ ملايين عاطل في الوطن العربي ومن المتوقع أن يصل العدد خلال الأعوام العشرة القادمة إلى ٢٠ مليون ولذا يجب على رجال الأعمال القيام بدور حيوي للخصاء على مشكلة البطالة مع مساهمة جمعيات ومؤسسات المجتمع المدني في حل المشكلة.

يشترط لحساب مدة الخبرة التي قضيت بأحدى

١ - أن تكون الشركة منشأة بقانون أو مرسوم أو قرار جمهوري وليس بناء على قانون أو مرسوم أو قرار جمهوري وفي هذه الحالة تصب ثلثة أرباعها مع تواريخ باقي الشهور. ٢ - الدد التي تقضى في شركات القطاع الخاص غير المنشأة بقانون أو مرسوم أو قرار جمهوري لاتحسب إلا إذا كانت بوصفها مدة ممارسة من حرة وفي هذه الحالة تحسب ثلثة أرباعها متى توافرت اشتراطات الحساب لأعضاء المنصوص عليها في القرار رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته.

● **مدى جواز ضم مدة الخبرة العملية التي قضيت بالمؤقتة؟**

● **●** بالنظر إلى قرار وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ والمعدل بالقرار رقم ١٩٨٨ لسنة ١٩٨٨ قد حدد بالمادة الأولى منه مدة الخبرة العملية التي يجوز حسابها طبقا للقواعد الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وردت على سبيل المحصر وليس من بينها مدد العمل بالعمية للمؤقتة ومن ثم فانه لايجوز النظر في حسابها.

● **مدى جواز حساب مدة الخبرة العملية للمعيد والتدريس لمساعد عند النقل إلى الكادر العام وشروط ترفيته؟**

● **●** أوضحت المادتين ١٥٥، ١٥٦ من القانون رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ بشأن تنظيم الجامعات والمادة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته أن للمعيد والمدرس مساعد تسري عليها أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باعتبارهما من غير أعضاء هيئة التدريس طبقا للمادة ١٥٧ من قانون تنظيم الجامعات، كما وأن عدم حصول المدرس لمساعد على التكرار خلال خمس سنوات يرتب عليه وفقا لحكم المادة ١٥٧ من قانون تنظيم الجامعات نقله إلى وظيفة معادلة منذ تعيينه مدرس مساعد ومن تاريخ نقله ينشأ له الحق في طلب حساب مدة خبرته السابقة على التعيين في وظيفة مدرس مساعد المنقول منها إلى الكادر العام والتأهلي للمصوّل على اللؤل وذلك في المواعيد والشروط والضوابط الوارد النص عليها بقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته.

كما وأن ذات القواعد تسري على المعيد المنقول من الكادر الخاص إلى الكادر العام حيث أنه ومن نقله ينشأ له ذات الحق في حساب مدة خبرته السابقة على التعيين في وظيفة معيد.

وفي حالة النقل إلى الكادر العام ويوقع المنقول في نسبة الترقية بالأختيار فإنه يرقى مالم يشأ أن الجامعة قد وضعت عنه تعديرا قدرت فيه مرتبه كفاية بأقل من ممتاز

● **مدى جواز ضم مدد خبرة عملية أو علمية لأعضاء الإدارات القانونية؟**

● **●** في ضوء ما انتهى إليه الجمعية العمومية لقسمى القوى والتشريع بمجلس الدولة جلسة

والمرجعين بالإضافة إلى اللقيد بنقابة التجاريين؟

● **●** الأصل في حساب مدة ممارسة المهنة وفقا لقرار وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته في الاعتقاد بالمدة التالية للقيد في النقابة التي تضم العاملين بهذه المهنة إلا أن هذه المهنة إذا كان يلزم توافر شروط معينة نص عليها بتعيين المنظم لها لامتكانية ممارسة هذه المهنة فانه يتعين بالضرورة الاعتداد بهذه الشروط لحساب الدد حيث لا يعقل قانونا اعتبار العامل ممارسا لهذه المهنة إلا بتوافر هذه الشروط.

ولما كان القانون ١٣٣ لسنة ١٩٥١ بمزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة قد ورد النص في المادة (١) منه على أنه (لايجوز أن تزاول مهنة المحاسبة أو المراجعة إلا أن كان اسمه مقبدا في السجل العام للعاملين والمرافعين بوزارة المالية فإنه يلزم لحساب مدة ممارسة هذه المهنة أن تكون تالية للقيد في السجل العام للمحاسبين والمرافعين بالإضافة إلى القيد بنقابة التجاريين، وحتى لاينخل في الحساب مدة لا تخرس فعلا بسبب النهي الصريح عن ممارستها إلا بعد القيد في السجل المذكور.

وفي ضوء ماسبق فانه يجوز حساب مدة ممارسة مهنة المحاسبة والمراجعة تالية للقيد في السجل العام للمحاسبين والمرافعين بوزارة المالية بالإضافة إلى القيد بنقابة التجاريين، ولاتحسب بالمدة التي لا توافر بشأنها القيد في السجل المذكور.

● **مدى أهمية العاملين في ضم مدة الخبرة العملية السابقة التي قضيت بأحد مشروعات المحاولات؟**

● **●** عدم جواز حساب مدة الخبرة العملية التي يقضيها العامل بمشروعات المحافظة عند تعيينه على وظيفة دائمة باعتبار أن هذه المشروعات لاتتميز وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة وفقا لأحكام المادة الثانية من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي حددتها في العاملين بالوزارات الحكومية ومصالحها وأجهزتها التي لها موازنة مستقلة خاصة بها ووحدات الإدارة المحلية والمشروعات الخاصة لاتتخذ من المظهر ويخضع العاملون في مشروعات المحافظات لقانون العمل رقم ١٢ لسنة ٢٠٠٢.

● **مدى جواز ضم مدة الخبرة العملية التي قضيت بشركات القطاع الخاص؟**

● **●** حددت الفقرة الثانية من المادة ٢٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقرار وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ وتعديلاته الجهات التي يجوز حساب الدد التي قضيت بها في سبيل المحصر وقد تضمن البند (٢) من المادة الأولى من هذا القرار النص على أن مدد ممارسة المهنة الصادرة بتنظيم الاشتغال بها قانون من قوانين الدولة ويعتد في ذلك بالذات للاهبة لتاريخ القيد بعضوية النقابة التي تضم العاملين بهذه المهنة كما تضمن القرار الشروط الشكلية والموضوعية لهذا الضم ويشترط على ذلك فإنه

صحتك بالدنيا

ماهية الحساسية

■ أعداد / د. نعلي فوحات

الغبار المنتشر في الجو يسبب مشاكل كثيرة للأشخاص الذين يعانون من الحساسية

تتضمن أعراض الربو الكحة، وأزيز التنفس وصعوبة نتيجة ضعف ممر الشعب الهوائية في الرئة، وزيادة إفراز البلغم - المخاط والانتهاكات.

إن مرض الربو يمكن أن يكون بسيطاً، ويمكن أن يكون قاتلاً إذا اجتمع الأزيز وضيق التنفس مع أعراض الحساسية فهذه علامة على أن قناة القصبة الهوائية قد تعرضت للإصابة وفي هذه الحالة يكون التدخل الطبي هاما جدا.

أعراض الحساسية من الأجسام الموجودة في الهواء:

العطس دائما يكون مصاحبه سيلان أو انسداد في الأنف
الكحة و(Postnasal)
حكة (حرش) في العين، والأنف والحنك.
هالات سوداء تحت منطقة العين وتكون
بسبب ارتفاع في ضغط الدم قرب الجيوب
الأنفية.

الحساسية من ذرات القرب:

الحساسية، يبدأ جهاز المناعة في معاملة الحساسية مثل المعتدي على الجسم ويحاول مهاجمتها.

كما يقوم جهاز المناعة بهذا الدور عن طريق تكوين أنواع كثيرة من الأجسام المضادة (البروتين المضاد للأمراض) تسمى (IgG) وكل جسم مضاد يكون مختص بنوع محدد من المسببات.

في حالة الحساسية ضد اللقاحات في الجو،
نؤمن الأجسام المضادة تتكون ضد كل نوع من
نوع الحساسية.

عندما يصطدم الشيء السبب للحساسية مع جسم المضاد الخاص به يتصلق معه ويلتصق بأداة كيميائية مهيجة مثل الهستامين وستوكين (Cytokines)، لوكوترينز (Leukotrienes)، هذه المواد الكيميائية تؤثر على الانسجة في أماكن مختلفة من الجسم مثل جهاز التنفسي وتحدث أعراض الحساسية.

الأشخاص الذين يعانون من الربو:

الحساسية هي رد فعل مناعي لأشياء غير ضارة، لاتشكل خطرا على حياة الإنسان، الأشخاص الذين يعانون من الحساسية يقاتلون أكثر من الآخرين بالعديد من انواع الحساسية.

الأشياء التي تسبب الحساسية هي:
 اللقاحات، وجزيئات التراب الصغيرة، والتراب
 الملوث (الملء بالجراثيم) والطعام، وبقايا
 المطاط، والحشرات السامة أو الأدوية

حساسية الهواء:
لا يرتبط العطس دائما بأعراض البرد، ولكن يمكن أن يكون بسبب حساسية من شيء ما في الجو.

كما يعاني الكثير من الناس من مشاكل في الجهاز التنفسي بسبب الحساسية من اللقاحات المنتشرة في الجو، وهذا النوع من الحساسية غالبا يسبب حمى القش (الدريس) وهو منتشر جدا.

كما أن الغبار المنتشر في الجو يسبب مشاكل كثيرة للأشخاص الذين يعانون من الحساسية، فبعض أعراضها التي تزداد بسبب الحساسية من الغبار المنتشر في الجو، (أحطيا، وتعتبر الحساسية من العوامل الأساسية التي تسبب الإحساس والشعور بعدم القدرة على الحركة وهناك بعض الأبحاث التي تجرى عن أمراض الحساسية بهدف إعطاء مفهوم الفصل أسباب الحساسية لتحسين طرق التشخيص علاج مشاكل الحساسية وأخيرا لمنع الإصابة الحساسية

لماذا يشعر بعض الناس بالحساسية هذه
لأشياء وآخرون لا تسبب لهم مشاكل؟

يعتقد العلماء أن هناك بعض الناس يرثوا الحساسية، رغم أنهم لا يحملون الأسباب وراثية للإصابة بها. فالأطفال لديهم الاحتمال الأكبر لأن يرثوا حساسية إذا كان الآباء يعانون من نفس هذه المشكلة. (سواء أكان الحصاب الأم فقط أو الأب).

كما أن التعرض إلى الأشياء المسببة للحساسية في أوقات معينة عندما تكون مقاومة الجسم ضعيفة على سبيل المثال بعد الإصابة بالفيروسات أو أثناء الحمل تكون سببا في زيادة الحساسية.

ما هو رد الفعل تجاه الحساسية:
في الحالات الطبيعية، يلعب الجهاز المناعي دور المدافع ضد أي غزو من خارج الجسم مثل
بكتيريا والفيروسات.

وفي معظم حالات الحساسية، فإن جهاز
 مناعة يقوم برد فعل دفاعي ضد أي إنذار.
 عندما يتعرض الشخص لأول وهلة لمسبب

الرائد

أما في هذه الحالة، فإننا نلاحظ أن
المتغير x هو المتغير المستقل،
والمتغير y هو المتغير التابع.
وإذا كانت العلاقة بين x و y
تكون علاقة دالة، فإننا نلاحظ
أن المتغير x هو المتغير المستقل،
والمتغير y هو المتغير التابع.
وإذا كانت العلاقة بين x و y
تكون علاقة دالة، فإننا نلاحظ
أن المتغير x هو المتغير المستقل،
والمتغير y هو المتغير التابع.

[illegible]

عبد المطلب الخرجي
 الذي سجدت عليه عبد المطلب الخرجي
 في ذلك اليوم بعد صلاة الخرجي
 بعد صلاة الخرجي بعد صلاة الخرجي
 أن هذا الخرجي بعد صلاة الخرجي
 في ذلك اليوم بعد صلاة الخرجي

[illegible]

ألالياف الصناعية ونسالات القطن وقشور الحيوانات وبقايا

الطعام ولدغة الحشرات تسبب الإصابة بالحساسية

يجب أن تستشير طبيب متخصص في علاج مسببة الحساسية.

إذا كان التاريخ المرضي لدى المريض يشير إلى أنه يعاني من هذه الأعراض في نفس الوقت من كل عام، فيقوم الطبيب بتحديد المسبب لهذه الحساسية.

والتاريخ المرضي أيضا يمكن أن يحدد أي نوع من الحساسية يمكن أن يحدث. يقوم الطبيب أيضا بفحص الفشاء المخاطي الذي يكون دائما في هذه الحالة متضخما وخميفا.

اختبارات الجلد:

يستخدم الأطباء اختبارات الجلد لتحديد ما إذا كان المريض لديه أي شيء (IGE) أجسام مضادة في الجسم والتي تتعامل مع نوع محدد من الحساسية.

ويستخدم أيضا هيئة من نوع الحساسية مثل «الفيل» اللقاح أو الفيلر للتشاور في الأماكن العادية، هذه الهيئة يتم حقنها تحت جلد المريض.

اختبارات الدم:

بالرغم من أن اختبارات الدم هي أكثر النتائج دقة وأقلها تكلفة، لكن المرضى الذين يعانون من انتشار مرض جلدي معين عندما مثل (الأكزيما) يجب ألا يستخدموا هذا الاختبار.

هناك اختبارات تشخيص أخرى مثل: أخذ عينة من دم المريض لتحديد مستوى الأجسام المضادة الموجودة في جسم المريض،

مادة البروتين التي تطاير بعد ذلك في الهواء مسببة الحساسية. وتسبب القطن الصناعية أكثر من الكلاب لأنها تقوم بلص جسما أكثر، وهي أيضا تبقى قريبة من صاحبها لفترة طويلة ويحملها الناس أكثر من الكلاب.

يمكن أن تستمر الحساسية من الحيوانات لمدة سنتين لكي تبدأ في الظهور، وتستمر لمدة ستة أشهر من إنهاء التعامل مع الحيوانات حتى تنتهي.

تحفظ المساجيد والآلات بحساسية الحيوان عدة من أربع إلى ستة أسابيع. بالإضافة إلى أن هذه الحساسية يمكن أن تستمر في هواء المنزل لمدة شهر حتى بعد إنهاء التعامل مع الحيوانات، لذلك ننصح كل من يعانون من هذه المشكلة عدم التعامل مع الحيوانات الأليفة.

الحساسية من المواد الكيميائية:

يعاني بعض الناس من الحساسية ضد المواد الطبيعية مثل مواد الدهان، والبلاستيك، والطين، وخبان السوائل والنباتات.

تشخيص أعراض الحساسية:

الأشخاص الذين يعانون من أعراض الحساسية مثل سيلان الأنف نتيجة التهابات يعتقدون في بادئ الأمر أنهم يعانون من نزلة برد. يجب أن تستشير طبيبك بشأن أي تب في الجهاز التنفسي الذي يستمر أكثر من أسبوع أو أسبوعين.

عندما تتأكد أن الأعراض بسبب حساسية،

سببها كائن دقيق الحجم يعيش في الغبار الموجود في الأماكن السكنية وأماكن العمل. تعتبر حساسية الغبار هي أشهر أنواع الحساسية المسببة لالتهابات الأنف.

أعراض الحساسية الناتجة عن نرات الغبار تكون غالبا مشابهة لأعراض حساسية اللقاح وأيضا من أن تسبب زعزاع الربو.

ما هو غبار المنازل؟

هو ليس مادة واحدة، بل مجموعة مواد مختلفة تسبب احتمالية الإصابة بالحساسية. يمكن أن تكون ألياف صناعية أو نسالات قطن وأشياء أخرى مختلفة. تقشر الحيوانات، البكتيريا والفطريات والجراثيم المختلفة في الأماكن الرطبة وأيضا بقايا الطعام، ولدغة الحشرات.

يعتبر غبار المنازل أيضا على ذرات دقيقة أخرى، تلك الذرات الموجودة في أسكن النوم، والفروشات المنجدة والمساجيد التي تنشط في الصيف وتسكن في الشتاء. أما في البيوت الدافئة والرطبة، تنتشر في الشتاء الأشياء الصغيرة التي تراها في أشعة الشمس هي تلك الغبار والذرات الميتة التي تسبب الحساسية.

وهناك أيضا مسبب كبير للحساسية وهو فضلات الحشرات مثل الصراصير.

الحساسية من الحيوانات:

الحيوانات الأليفة المنتشرة في البيوت تعتبر مسبب كبير للحساسية.

هناك كثير من الناس يعتقدون أن حساسية الحيوانات الأليفة تكون بسبب الفرو، ولكن أكد الباحثون أن المسبب الأكبر للحساسية هي إفرازات بروتينية في اللعاب الذي يلتصق بالفرو عندما يقوم الحيوان بلص جسمه. تعتبر مادة البروتين الموجودة في بول الحيوانات من عوامل الإصابة بالحساسية، وذلك يحدث عندما يلف بول الحيوان وتبقى

التهات

التهات هي مجموعة من الأمراض التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل. وتعد التهات من الأمراض المعدية التي يمكن الوقاية منها عن طريق التطعيمات.

تعد التهات من الأمراض المعدية التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

تعد التهات من الأمراض المعدية التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

التهات هي مجموعة من الأمراض التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

تعد التهات من الأمراض المعدية التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

تعد التهات من الأمراض المعدية التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

تعد التهات من الأمراض المعدية التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

التهات هي مجموعة من الأمراض التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

تعد التهات من الأمراض المعدية التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

تعد التهات من الأمراض المعدية التي تسببها الفيروسات، وتنتشر في جميع أنحاء العالم، وتعد من أكثر الأمراض شيوعا. وتختلف أعراضها باختلاف نوع الفيروس المسبب لها، ولكنها تتميز عادةً بظهور طفح جلدي وحمى وآلام في المفاصل.

■ أصبح من الضروري لاستخدام الحاسب أن يكون على دراية كاملة بنظام الإدخال والإخراج الأساسي المعروف باسم الـ (I/O)، وأن يكون على درحة عالية من المفارقات في التعامل معه وكذلك التعامل مع مشاكل إعادة تهيئة التشغيل عدة مرات (FATAL ERROR EXCEPTION) والسيطرة على الرسالة التي يعاين منها معظم مستخدمي الحاسب أثناء العمل عليه وهي رسالة البرنامج لا يستجيب (THE KPROGRAMNOT RESPONDING) ليتجنب بذلك أهم المشاكل التي إذا لم يتعامل معها المستخدم وقت ظهورها تعديساً رئيساً لفقد الملفات والبرامج والبيانات وربما أدت إلى عطل الحاسب عن العمل ■

التطبيقات العملية لإصلاح مشاكل الرسائل التحذيرية (١)



■ إعداد / شيرين حسين النجاشي

غير احتياج إليه إذ أنه مع التطور أصبحت اللوحة الأم تصنع بطريقة تجعل الـ BIOS قابل لإعادة الشحن (البرمجة) من خلال برنامج لدى المتخصصين.

● ما اسم هذا النوع من الـ BIOS؟

— يسمى FLASH BIOS

● هل تعتبر إعادة برمجة الـ BIOS إجراء سليماً؟

— لكل شيء مميزات وعيوب تنطبق أيضاً على إعادة الشحن، مميزات إعادة الشحن (البرمجة)، وهي التي تمنع عن استبدال الـ BIOS وتغني عن مشاكل عدم التوافق مع اللوحة الأم، أما العيب فيتمحصر في أن إعادة البرمجة ببرنامج يتم استمعاؤه من الإنترنت، فإنه من الأمور الشائعة يقيناً أنه ستظهر فيروسات ضارة لهذا البرنامج وبالفعل لقد ظهر نوع من الفيروسات تقوم بتغيير إعدادات الـ BIOS وتسبب في مشاكل لا حصر لها منها أن كل الأجهزة التي أصابها هذا الفيروس أصبحت بعد إصابتها غير قادرة على العمل.

يصادفني عند إغلاق الجهاز أن نظام التشغيل يرفض الإغلاق ويكرر النظام إعادة التشغيل عدة مرات. الأمر الذي يسبب في مشكلة. فما هو السبب الرئيس في هذا وكيف

كلنا نعلم أن الحاسب يحتوي على مميزات ومكونات ولكن يستطيع الـ BIOS التعامل معها لا بد من إدخال جميع المعلومات المتوفرة عن الجهاز لكي يتعرف عليها الـ BIOS ليتمكن من تصديق المكونات وأدائها من تلقاء نفسه ويجب أن يتم تعريفه على كل ما يحتويه الحاسب مثل نوع الأقراص، وحجمها، وكذلك باقي المكونات، ويحتفظ الحاسب بكل التعريفات على وحدة (رام) تسمى الـ CMOS.

وهي اختصار COMPLEMENTARY METAL OXIDE SMART CONTACT-TOR وتعتبر نوعاً من الذاكرة العشوائية التي تقدر أية بيانات مخزنة عليها بمجرد انقطاع الطاقة عنها لذلك صمم لها بطارية لتسدها بالطاقة في حالة إغلاق الجهاز وتنصح بتغييرها كل ثلاث سنوات، ويقدر حجم هذه الذاكرة بمئات البايتات.

● هل يمكن لأي مستخدم للتعامل مع هذه الذاكرة؟

— نعم. ولكن للمستخدم الذي لديه الدراية الكاملة بتفسير الإعدادات وظواهرها لأن تغيير الإعدادات بدون دراية بها سيكون سيئاً رئيساً في عطل الحاسب.

● ما هي المكونات التي يستطيع الـ BIOS السيطرة عليها؟

— جميع مكونات الحاسب وهذا ليسيرة الـ BIOS وكذلك البرامج المثبتة التي لها علاقة بالتحكم في المكونات التي لا تستطيع أن تؤدي عملها بشكل متميز إلا من خلال الـ BIOS.

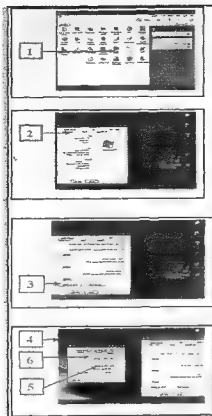
● هل يمكن تركيب (BIOS) جديد إذا ما تعطل القديم، وأصبح غير صالح للعمل؟ — نعم. ولكن هذا الإجراء قد أصبح الآن في

تلكنا. في العدد السابق عن الـ BIOS نظام الإدخال والإخراج الأساسي وأنواعه وكيفية معرفته وفي هذا العدد نستكمل هذا الموضوع لتكون بذلك قد وضعنا بين يدي المستخدم بعض المعلومات عن الـ BIOS. التي تصل خواصه إلى نحو عشر خواص.

— كنا قد تحدثنا عن الـ BIOS وعرفنا أنه دليل إرشادي للمستخدم يعرفه نوع الصل كما أنه يعمل حسب حجم العطل ففي بعض الأخطاء يكتب بالفتحة عنها بإشارات صوتية لأنه هو المسئول عن الفحص الذاتي المعروف POST. وفي اختصار الـ POWER ON SELF TEST. — هل يعتبر نظام الإدخال والإخراج الأساس لـ BIOS برنامجاً؟

نعم. هو برنامج مثبت في اللوحة الأم وتم حفظه على وحدة ذاكرة (روم)، وهذه الوحدة للقراءة فقط، لا يمكن تغييرها أثناء عمل الجهاز أو إيقاف تشغيله أو فصل التيار عن الجهاز لأي سبب من الأسباب وذلك لأن وحدة الذاكرة (روم) تظل مستغلة بالبرنامج حتى تكون جاهزة للتشغيل التالي وميزة هذه الذاكرة أنها لا تحتاج لبطارية لكي تظل محفوظة بهذا البرنامج. ما هي ذاكرة سيروس؟





- ١ - F١٧ + CTRL لحفظ الملف.
- ٢ - F٩ + SHIFT لحفظ الملف.
- ٣ - CTRL لحماية الصفحة قبل الطباعة.
- ٤ - F٢ + SHIFT من خلال تحول الكلام الكايتل بعد تنظيره إلى وصول والعكس.
- ٥ - F٤ + CTRL للخروج من الملف والسؤال عن الحفظ.
- ٦ - I + CTRL يجعل الخط مائل بعد تنظيره.
- ٧ - B + CTRL يجعل الحظ أسود عريض بعد تنظيره.
- ٨ - U + CTRL يضع تحت الكلام خط بعد تنظيره.
- ٩ - F + CTRL لفتح شاشة البحث والاستبدال.
- ١٠ - D + CTRL يملك تدخل إلى منسق الخطوط.
- ١١ - L + CTRL تجعل بداية النص من الجانب الأيسر.
- ١٢ - Q + CTRL تجعل بداية النص من الجانب الأيمن.
- ١٣ - E + CTRL تجعل النص وسط الصفحة.
- ١٤ - J + CTRL يتم بواسطة ضبط النص من الجانبين.

٤ - ستلاحظ ظهور شاشة بدء التشغيل والاعتماد. AUTOMATICALLY RE-START يسبقها دائرة بملغها علامة تنضيد لهذه الخاصية تم إزالة العلامة وذلك بالضبط عليها بواسطة الماوس ثم اضغط موافق OK وبمهما أعد تشغيل جهاز الحاسب هذه خطوات علاج المشكلة، وذلك بشرط ألا تكون قد قمت بالدخول إلى الـ (BIOS) وقمت بتغيير إعداداته بدون أن يكون لديك المهارة اللازمة للقيام بذلك. كثيرا ما تظهر رسالة عند العمل على الجهاز تفيد بأن البرنامج لا يستجيب:

THE PROGRAM NOT RESPONDING.

ما هو الإجراء الذي يمكن أن تتبعه حتى لا تظهر هذه الرسالة على الجهاز مستقبلا؟
— حتى لا تظهر هذه الرسالة مستقبلا يجب اتباع الخطوات الآتية:

١ - اذهب بمؤشر الماوس إلى أبدأ START ومنها اختر لوحة التحكم CONTROL PANEL ومنها اختر الأيقونة الخاصة بالنظام SYS-TEM ثم اضغط عليها بالماوس كما في شكل (١).

٢ - عند ظهور الشاشة الخاصة بخصائص النظام (SYSTEM PROPERTIES) اختر منها الزر الخاص بخيارات متقدمة ADVANCED كما في شكل (٢).

٣ - ستظهر شاشة خاصة (بخصائص النظام المتقدمة)، اذهب بمؤشر الماوس إلى أسفلها واضغط على الزر الخاص بـ (الإعلام عن الأخطاء).

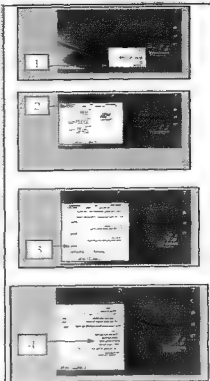
(ERROR REPORTING) كما في شكل (٣).

٤ - ستظهر الشاشة الخاصة بـ (الإعلام عن الأخطاء) والتي يشير إليها السهم رقم (٤). وسنرى علامة عند تفعيل خاصية شكين الإعلام عن الأخطاء يشير إليها السهم رقم (٥). وستجد بأعلىها تفعيل الإعلام عن الأخطاء الذي يشير إليه السهم رقم (٦).

قم بالضغط عليها لكي يتم تنشيطها ثم اضغط موافق OK ثم أعد تشغيل الجهاز لكي تصبح التغييرات التي قمت بها سارية المفعول. ولن تظهر الرسالة المزعجة إلا في حالة حدوث خطأ فادح.

وكما تعودنا في الإعدادات السابقة نود أن نكمل هنا بديانته من اختصارات لوحة المفاتيح... وذلك من خلال (السرار الكمبيوتر في ملفات الورد):

— F٩ + SHIFT ترداد تقطى ورقى.



يمكن علاج هذه المشكلة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، نقول إن السبب في ذلك يعود إلى أن نظام التشغيل يعتمد على ميزة تجعل النظام يعيد تشغيل نفسه تلقائيا إذا صادف أية مشكلة عند الإغلاق أو عند بداية التشغيل وهذه المشكلة تسمى FA-TAL ERROR EXCEPTION

كما يوجد سبب آخر لحدوث هذه المشكلة هو أن المستخدم قد قام بتثبيت أحد البرامج على الجهاز، وعند نهاية التثبيت ظهرت رسالة تمكك على إعادة تشغيل الجهاز، ولكن المستخدم تجاهل الرسالة وقام بتثبيت برنامج آخر وهذا هو ما أوجد المشكلة

ولكي يتم علاج هذا الأمر لابد من اتباع الخطوات الآتية:

١ - اذهب بمؤشر الماوس إلى الأيقونة الخاصة بجهاز الكمبيوتر MYCOMPUTER على سطح المكتب ثم اضغط على الزر الأيمن للماوس، وعند ظهور (شاشة) اختر منها (خصائص) PROPERTIES كما هو موضح بالشكل رقم (١).

٢ - عند ظهور شاشة خصائص النظام اختر منها خيارات متقدمة ADVANCED كما هو موضح في شكل (٢).

٣ - ستظهر شاشة (خصائص النظام) المتقدمة اختر منها إعدادات كما في الشكل رقم (٣).

ثقافة الإنترنت ومصطلحاته



لكل تكنولوجيا مصطلحات وجوانب تميزها عن غيرها لها إيجابيات لا ينكرها أحد، ولها سلبيات يقف أمامها الإنسان محاولاً حلها فإذا ما استطاع السيطرة على تلك السلبيات وتجنبها في المستقبل أصبح ما وصل إليه من تكنولوجيا علم ينتفع به وثقافة يرغب في استيعابها كل من وجد فيها ثقافة تضيف علماً لما بداخله من علوم.

WWW.YAHOO.COM ثم اضغط OK أو ENTER سيتم فتح المتصفح والدخول إلى هذا الموقع بسرعة هائلة. عندما تكون داخل المتصفح وتريد الرجوع إلى الصفحة السابقة فإننا نضغط على السهم الخلفي بالعودة إلى الوراء وذلك يستغرق عدة ثوانٍ عن طريق الماوس.

○ فهل هناك طريقة أسرع من هذه تؤدي إلى نفس النتيجة من خلال لوحة المفاتيح؟ - نعم وهي أسرع في التنفيذ فيمجرد الضغط على مفتاح BACKSPACE من لوحة المفاتيح ستعود سريعاً إلى الصفحة السابقة، وإذا إذا كنت ترغب في العودة إلى الوراء صفحتين فقم بالضغط على SHIFT+ BACKSPACE من لوحة المفاتيح.

○ كيف استخدم لوحة المفاتيح لفتح صفحة جديدة وأذا لدخل للتصفح؟ - عند الضغط على مفتاحي ctrl+L سيتم فتح تبويب وتظفله فتح للوائح والمصحات التي يتم كتابتها بملخصه. ○ كيف لجعل للتبويب الخاص بي اختصار على سطح المكتب يسهل على

يستطيع الهكرز أن يضع فيروساً يتطفل من خلاله على جهاز الضحية ليقوم هذا الفيروس بتصدير المعلومات الموجودة على جهاز الضحية ويتوقف نوع المعلومات على الغرض من البرمجة لهذا الفيروس. هل توجد برامج يمكن الاستعانة بها لمسح وإزالة ملفات الاختراقات؟ - إزالة ملفات التجسس والاختراقات

يمكن إزالتها من خلال زيارة الموقع التالي: WWW.ASCENTIVE.COM ستجد في هذا الموقع برامج لديها القدرة العالية على حماية جهازك من الاختراق أو التجسس كما ستجد برامج تستطيع فحص متصفحك وإصلاح ما به من عيوب وكذلك تسريعه وتنشيطه.

○ كيف أستطيع الدخول إلى للتصفح وللوق للفضل لدى في خطوة واحدة؟ - يمكن أن يتم ذلك من قائمة أبدأ START ولكن يتم ذلك تتبع الخطوات الآتية:

١ - اضغط على أبدأ وعند فتح القائمة اختر منها تشغيل (RUN). ٢ - عند ظهور مربع الأوامر اكتب اسم الموقع المفضل لديك وليكن مثلاً:

نسمع كثيراً عن الاختراق فما هو؟ - الاختراق هو ما يتعرض له مستخدم الإنترنت من تطفل مستخدمين آخرين على خصوصياته وهو أكثر من نوع سائز منها نوعان الأول الاختراق عن طريق مستخدمين آخرين والثاني الاختراق التلقائي. والنوع الأول يتضح من اسمه.. فما هو الاختراق التلقائي؟

هذا الاختراق مرتبط بعدة أنواع من الاختراقات، منها ما هو مباشر ومنها ما هو آتسي وفي النهاية هو عبارة عن فيروسات..

○ ما هو الاختراق المباشر والوقتي؟ - هو اختراق يحدث من خلال الهكرز عندما يجد القالب بالاختراق مسجلة ملف الاتصال يسمح له بذلك مما يجعل المخترق يتحكم في الملفات والبرامج ويكون له السيطرة على الجهاز المخترق وتصحيح لديه القدرة على الإطلاق عليها وكذلك العبث والتدمير إن شاء.

○ ما هو الاختراق بالفيروسات؟ - هو نوع من التطفل على المستخدم ويعتبر هذا النوع أكثر إلحاحاً وخطورة من الاختراق المباشر لأن من خلاله

الدخول إلى البريد كلما احتجت الدخول إليه؟

١ - ليتم ذلك بسهولة ضع مؤشر الماوس في مكان خالي على سطح المكتب ثم اضغط على الزر الأيمن للماوس.

٢ - ستظهر أمامك قائمة اختر منها «جديد» ثم انقر بالماوس على اختصار

٣ - يظهر أمامك معالج إنشاء اختصار، اكتب بداخله عنوان موقع العنصر، وذلك

بالضغط على زر استعراض اختر فيها مواضع شبة الاتصال، ومن تحتها اختر

مواضع الويب خاصتي، ثم اختر التالي (٤) - ستظهر شاشة بعنوان (تصديق

عنوان البرنامج).

٥ - اكتب بداخله عنوان بريدك الإلكتروني مسبق (MITO).

٦ - مثال لكتابة البريد:

MITO:CAOA- CAO 64 @
YAHOO.COM

٧ - ثم اضغط على الزر المسمى (إنهاء) ليظهر الاختصار على سطح

المكتب

لاشك إن المواقع والصفحات التي تم

زيارتها خلال فترة زمنية قد تصبح عبئاً على الجهاز وتعد سبباً رئيسياً في بطء المتصفح.

كيف تستطيع عرض كل العناوين التي تم كتابتها في شريط العناوين بالمتصفح.

يمكنك عرض قائمة بجميع العناوين التي تم كتابتها داخل المتصفح من خلال

الضغط على مفتاح F ٤ وانت داخل المتصفح.

كيف يمكن التخلص من الصفحات والمواقع التي تم زيارتها؟

في البداية يجب أن أوضح أن جميع الأجهزة التي تعمل بنظام التشغيل WIN-

DOWS XP توجد بها مجلد يسمى

TEMPOARY INTERNE FILES هذا المجلد يتم تخزين كل الصفحات التي

تم زيارتها بكل ما تحتويه من صور

ومعلومات وكلما مر الزمن كلما زاد وتضخم حجم هذا المجلد وعندئذ تقل

كفاءة المتصفح لذا لا بد من إفراغ هذا المجلد بين الحين والآخر للحصول على انترنت

يتسم بالسرعة والخفة.

ولكى يتم إفراغ هذا المجلد لا بد من اتباع

الخطوات الآتية:

١ - اذهب بمؤشر الماوس إلى قائمة (أدوات) الموجودة داخل للمتصفح.

٢ - قم باختيار (خيارات الإنترنت) من القائمة السابقة.

٣ - سيظهر شاشة خاصة بخيارات الإنترنت اختر منها زر حذف ملفات

تعريف الارتباط الموجودة تحت ملفات انترنت مؤقتة.

٤ - ستظهر لك شاشة تطرح عليك السؤال الآتي:

هل تريد حذف كافة ملفات تعريف الارتباط الموجودة في المجلد - TEM-

POARY INTERNE FILES?

٥ - بمجرد الضغط على موافق سيتم تفريغ المجلد.

تتعدد الصفحات التي تم فتحها في

جلسة التصفح على الإنترنت ويستغرق غلقها وقتاً طويلاً، فهل يمكن الخروج من

الانترنت في خطوة واحدة؟

الخروج من الانترنت بسرعة فائقة

اضغط على مفاتيح CTRL + W

مصطلحات تكنولوجياية الجزء الأول

MCSE	MICROSOFT CERTIFIED SYSTEMS ENGINEER	شهادة مايكروسوفت هندسة النظام
MCSO	MICROSOFT CERTIFIED SOLUTION	شهادة مايكروسوفت مطوري الحلول
MCP	MICROSOFT CERTIFIED PROFESSIONAL	شهادة مايكروسوفت الاحترافية
MCDST	MICROSOFT CERTIFIED DESKTOP TECHNICIAN	شهادة مايكروسوفت الفني المكتب
MCSA	MICROSOFT CERTIFIED SYSTEMS ADMINISTRATOR	شهادة مايكروسوفت إدارة النظام
MCDBA	MICROSOFT CERTIFIED DATABASE ADMINISTRATOR	شهادة مايكروسوفت إدارة قواعد البيانات
MCAD	MICROSOFT CERTIFIED APPLICATIONS DEVELOPER	شهادة مايكروسوفت مطوري البرامج
MCT	MICROSOFT CERTIFIED TRAINER	شهادة مايكروسوفت للتدريب
LAN	LOCAL AREA NETWORK	الشبكة المحلية
MAN	METROPOLITAN AREA NETWORKS	شبكة المنطقة الحضرية (المدن)
WWW	WORLD WIDE WEB	الشبكة العالمية
WAN	WIDE AREA NETWORKS	الشبكات الواسعة النطاق
SMTP	SIMPLE MAIL TRANSFER PROTOCOL	نظام إرسال البريد العادي
MHS	MESSAGE HANDLING SERVICE	خدمة التعامل مع الرسائل
RPC	REMOTE PROCEDURE	إجراء الإجراء البعيد
IP	INTERNET PROTOCOL	بروتوكول الإنترنت
RAS	REMOTE P ACCESS SERVICE	خدمة التحكم عن بعد
SMP	SYMMETRIC MULTIPROCESSING	المعالجة المتعددة المتماثلة

حركة تداول الحاويات بموانئ بورسعيد

Rank ٢٠٠٦	Rank ٢٠٠٥	Port	Country	Throughput ٢٠٠٦ in teu	Throughput ٢٠٠٥ in teu	Variation (ton)	± % ٢٠٠٦-٢٠٠٥
٥١	٤٧	Charleston	US	156,000	143,535	+12,465	+8.7%
٥٢	٤٧	Melbourne	Australia	117,517	100,105	+17,412	+17.4%
٥٣	٥٦	Savannah	US	115,119	115,119	+23,784	+16.3%
٥٤	٥٧	Durban	South Africa	108,147	108,147	+11,514	+10.6%
٥٥	٥٨	Vancouver	Canada	107,999	115,119	-7,119	-6.2%
٥٦	٥٩	San Juan	US	107,011	115,119	-8,108	-7.1%
٥٧	٥٩	Sorabaya	Indonesia	107,000	115,119	-8,119	-7.1%
٥٨	٦٠	Kingston	Jamaica	115,119	115,119	+11,514	+10.0%
٥٩	٦١	Genoa	Italy	115,119	115,119	+11,514	+10.0%
٦٠	٦٢	Houston	US	107,011	115,119	-8,108	-7.1%
٦١	٦٣	Istanbul	Turkey	107,011	115,119	-8,108	-7.1%

٢ - احتل ميناء بورسعيد المرتبة رقم ٣ من ضمن أعلى عشر موانئ في العالم من حيث معدل التنمية ومستوى تحقيق المزيد من التقدم بفضل التوجهات المستمرة من الحكومة والسيد وزير النقل وقطاع النقل البحري والجهود المبذولة من العاملين بالهيئة وشركتي الحاويات العاملين بالميناء

Rank	Port	Country	Throughput (TEU) ٢٠٠٦	Throughput (TEU) ٢٠٠٥	Variation (TEU)	± %
١	Lianyungang	China	٥,٢٠٠,٠٠٠	٤,٠٠٠,٠٠٠	+١,٢٠٠,٠٠٠	+٣٠.٠%
٢	Costanza	Romania	٢,٢٢٢,٢٢٢	٢,٢٢٢,٢٢٢	+٢٢٢,٢٢٢	+١٠.٠%
٣	St Petersburg	Russia	١,١١١,١١١	١,١١١,١١١	+١١١,١١١	+١٠.٠%
٤	Guangzhou	China	١,١١١,١١١	١,١١١,١١١	+١١١,١١١	+١٠.٠%
٥	Yanchou	China	١,١١١,١١١	١,١١١,١١١	+١١١,١١١	+١٠.٠%
٦	Ningbo	China	١,١١١,١١١	١,١١١,١١١	+١١١,١١١	+١٠.٠%
٧	Tianjin	China	١,١١١,١١١	١,١١١,١١١	+١١١,١١١	+١٠.٠%
٨	Shanghai	China	١,١١١,١١١	١,١١١,١١١	+١١١,١١١	+١٠.٠%
٩	Incheon	S. Korea	١,١١١,١١١	١,١١١,١١١	+١١١,١١١	+١٠.٠%

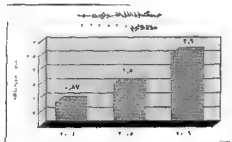
المصدر: ميناء بورسعيد Cargo Systems

٤ - احتل ميناء بورسعيد عام ٢٠٠٥ ولأول مرة في مصر المرتبة الخامسة من ضمن أعلى ١٠ موانئ حاويات في البحر المتوسط ملاحظة أن من ضمن الموانئ الأربع السابقة لميناء بورسعيد يوجد موانئ تعطي حاليا مؤشرات سلبية وبالتالي يتوقع أن تحتل ميناء بورسعيد مرتبة رقم ٣ أو ٤ بين موانئ البحر المتوسط عام ٢٠٠٦ والمهم هو دلائل هذا الرقم وتأثيره على الصادرات المصرية.

Rank	Port	Country	٢٠٠٦	٢٠٠٥	Variation	± %
١	Algeciras	Spain	٢,٢٢٢,٢٢٢	٢,٢٢٢,٢٢٢	+٢٢٢,٢٢٢	+١٠.٠%
٢	Gioia Tauro	Italy	٢,٢٢٢,٢٢٢	٢,٢٢٢,٢٢٢	+٢٢٢,٢٢٢	+١٠.٠%
٣	Valencia	Spain	٢,٢٢٢,٢٢٢	٢,٢٢٢,٢٢٢	+٢٢٢,٢٢٢	+١٠.٠%

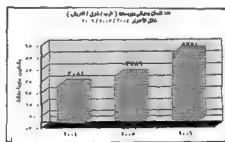
• بلغ إجمالي الحاويات المتداولة بمينائي بورسعيد (غرب/ شرق) خلال الأعوام ٢٠٠٤ = ٢٠٠٥ = ٢٠٠٦ كالآتي:-

تعداد الحاويات	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦
٢٠٠٤	٠.٨	٠.٩	١.٠



• بلغ عدد السفن القادمة لموانئ بورسعيد (غرب/ شرق/ العريش) خلال الأعوام ٢٠٠٤ = ٢٠٠٥ = ٢٠٠٦ كالآتي:-

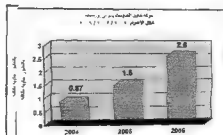
٢٠٠٦	٢٠٠٥	٢٠٠٤
٢٢٢٢	٢٢٢٢	٢٢٢٢



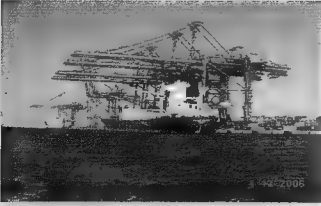
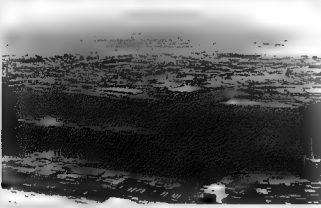
حركة تداول الحاويات بموانئ بورسعيد

• بلغ إجمالي الحاويات المتداولة بمينائي بورسعيد (غرب/ شرق) خلال الأعوام ٢٠٠٤ = ٢٠٠٥ = ٢٠٠٦ كالآتي:-

٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦
٠.٨	٠.٩	١.٠



والاستشارات لقطاع النقل البحري لإعداد دراسة كاملة عن تطوير الميناء بالتعاون مع جامعة قناة السويس والهيئة القومية للاستشعار عن بعد وهيئة حماية الشواطئ الخاص بالاهتمام باستخدام ميناء العريش والبنوك وشركات المفاعلات، وجارى حالياً فتح ٢٢ توكيد الميناء كمرحلة تمهيدية للتطوير



	Genoa	Italy	١٩٦٨/٦٩	١٩٦٩/٧٠	- ٣٦,٠	+ ٠,٢ %
١	Port of Suez	Egypt	١٩٦٨/٦٩	١٩٦٩/٧٠	- ٣٦,٠	+ ٠,٢ %
٢	Istanbul	Turkey	١٩٦٨/٦٩	١٩٦٩/٧٠	- ٣٦,٠	+ ٠,٢ %
٣	Piraeus	Greece	١٩٦٨/٦٩	١٩٦٩/٧٠	- ٣٦,٠	+ ٠,٢ %
٤	Freeport	Malta	١٩٦٨/٦٩	١٩٦٩/٧٠	- ٣٦,٠	+ ٠,٢ %
٥	Las Palmas	Spain	١٩٦٨/٦٩	١٩٦٩/٧٠	- ٣٦,٠	+ ٠,٢ %
٦	Damietta	Egypt	١٩٦٨/٦٩	١٩٦٩/٧٠	- ٣٦,٠	+ ٠,٢ %

— تقوم هيئة ميناء بورسعيد حالياً بإجراء الدراسات اللازمة مع شركة بورسعيد لتناول الحاويات بإشراف وزارة النقل لتنفيذ مشروع تطوير ميناء بورسعيد الغربي وزيادة أطوال أرصفة الحاويات والبضائع العامة وهو ما يعني أن كل مستحدث عنه من قبل عن ضرورة رفع كفاءة الموانئ المصرية لتستوعب بها قدرة تنافسية فهو يعني في الواقع أن تكون الموانئ المصرية قادرة على جذب الترانزيت أساساً كحاويات وتناوباً حسب سائل وهنا يظهر ميناء بورسعيد (شرق، غرب) كإفضل ميناء في مصر عام ٢٠٠٥ م ومستقبلاً ولن يستطيع أى ميناء آخر في مصر أو جوار البحر المتوسط الشرقي أن يتنافس بورسعيد في ذلك إذ أن ميناء بورسعيد شرق وحده فقط له الآن أن يصل إلى طاقة ٨ مليون حاوية TEU سنة ٢٠١٠ م ومفترض وفقاً لدراسات معهد ISL الألماني ومركز البحوث والدراسات بقاع النقل البحري المصري MFOC أن تصل طاقته ١١ مليون حاوية مكافئة سنة ٢٠١٥ م ولا يوجد أى ميناء في مصر أو البحر المتوسط قادر على هذا أو يمكنه منافسة ميناء شرق بورسعيد في تلك الطاقة

— أن هذه الطاقة وحدها تعنى حوالي ٩٠ مليون طن / سنة إضافة إلى طاقات أرصفة البضائع العامة (مخطط لها حوالي ١٠٠ مليون طن / سنة) وطاقة أرصفة الصب السائل (وقود سفن ومنتجات بترولية كيميائية وزيوت نباتية وصناعية) المخطط أن تصل إلى ١٠٠ - ١٢٠ مليون طن / متداول / سنة بإجمالي طاقة يزيد عن ١١٠ مليون طن / سنة في سنة ٢٠١٥ م (ملحوظة مصر كلها ٩٥,٩٨ مليون طن سنة ٢٠٠٥ م) والغاية ليست فقط من زيادة الطاقة وتحولها إلى أكبر ميناء حاويات محوري في البحر المتوسط لكن أصلاً في الصناعات والأنشطة التي تنشأ حول هذه الطاقة والصناعات وأنشطة القيمة المضافة التي سيسهل تنفيذها على محتويات هذه الحاويات من بضائع قائمة من آسيا والشرق الأوسط إلى أوروبا والبحر المتوسط والساحل الشرقي لأمريكا وشمال أفريقيا وهذا بالتحديد سر قوة وأهمية ميناء شرق بورسعيد وتفردته عن كل موانئ مصر والمنطقة.

أن المنافسة الآن بين الموانئ العالمية تتركز حول عدد الحاويات المتداولة وليس عدد أطنان البضائع العامة وهذا هو الاتجاه السائد ولن يتغير، ويجب أن نرى ذلك في مصر في كل موانئنا.

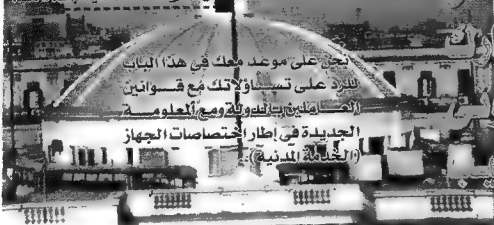
أن الإيرادات المباشرة من المرحلة الأولى من محطة الحاويات الأولى لميناء شرق بورسعيد خلال عام ٢٠٠٥ م قدرت بمبلغ ١٠٠ مليون جنيه وهي عبارة عن رسوم تداول حاويات ورسوم سفن بدون حساب.

الرسوم والإيرادات غير مباشرة متمثلة في إيرادات هيئة قناة السويس ورسوم تسديد الكهرباء والمياه وأجور العاملين بالشركة وكل ما يتعلق بالخدمات البحرية الأخرى والتوكيلات الملاحية والنقل الداخلي، وكذا الإيراد غير المنظور المتمثل في ارتفاع قيمة الأراضي المحيطة بالميناء بل وارتفاع قيمة حق الانتفاع بالأرض داخل الميناء للجواررة حالياً لمحطة الحاويات.

بالنفسية ميناء العريش

هناك دراسة متكاملة تجرى حالياً ما بين الهيئة وقطاع النقل البحري ومحافظة شمال سيناء لتطوير الميناء حتى يواكب الزيادة المتنامية في البضائع المتداولة بالميناء وخاصة تصدير اللوازم الطبيعية بالمحافظة. وطبقاً لتوجيهات السيد وزير النقل فهناك تكليفات مساندة لفرع البحوث

الإعلاء: «النهائي» منشور
رئيس قطاع الخدمة المدنية بالجهاز



نحن على موعد معك في هذا الباب
لنردد على تساؤل ذلك مع قسوانين
العمالين بدولة ومع العلوم
الجديدة في إطار اختصاصات الجهاز
(الخدمة المدنية)

أنت تسأل ومستشار الخدمة المدنية يجيب

قوت اللجنة الطبية أن حالته تشكل مرض كل مستديم
... أن العامل المعين بقوت لا يجوز تطبيق أحكام المادة ٦٦ مكرر
من القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ على حالته باعتباره عمالة مؤقتة.

● **ثار التساؤل عن مدى أحقية العامل في إجازة للتفرغ لأعمال**
مشيخة البلد.

— تنص المادة ٢٢ من القانون رقم ١٩٧٨/٥٨ المعدل بالقانون رقم
١٩٨٤/٢٦ الصادر في شأن العمل والشاغل جاءت صريحة في أحقية
العمدة في إجازة تفرغ للقيام بأعمال العمودية دون شيخ البلد ومن ثم
عدم جواز منح شيخ البلد إجازة للتفرغ لأعمال مشيخة البلد لمرحلة
التنص.

● **ثار التساؤل عن مدى أحقية المريض بمرض مزمن وهو بإجازة**
مرضيه طبقا للمادة ٦٦ مكرر من القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ في صرف
حافز الأداء المتميز الحصول على شهادة الماجستير.

— وفقا للكتاب الدوري رقم ٢٠٠٧/١ بشأن شروط وضوابط
استحقاق حافز الأداء المتميز الحاصلين على الماجستير والدكتوراة يجب
أن تكون التقارير فعلية وصحيحة وأن الموظف بمرض مزمن تقاريره حكيم
فمن ثم لا يستحق حافز الأداء المتميز المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء
رقم ٢٠٠٥/٢٢٤ وذلك باعتبار أن حافز التميز لا يدخل في مدلول
الحوافز والتي تعتبر جزءا من الأجر الكامل المقرر للمرضى بأمراض
مزمنة وإنما حافز ذات طبيعة خاصة يستحق بالشروط المقررة له.

● **ثار التساؤل عن أحقية العامل في ضم مدة التمرين ومدة**
الحصانة حيث تم إنبات مدة لعامة بالاستعمارة ١٠٣، ج. ولم تثبت
مدة التمرين في الاستعمارة.

— طبقا لنص المادة ٢٧ من القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ وقرار وزير
الدولة للتنمية الإدارية رقم ٥٥٤٧/١٩٨٢ وتمديداته تحسب كلاً من
مدة التمرين ومدة الحصانة على حدة نظراً لاختلاف قواعد حسابها فإن
مدة التمرين تحسب مدة لازمة لتلقيدهم بجهود الحاصلين أمام المحاكم
الاختيارية لممارسة المهنة ومن ثم يجوز النظر في ضمها ولم تثبت في
الاستعمارة لمدة لذلك.

● **ثار التساؤل عن أحقية العامل الحاصل على الماجستير قبل**
الخضوع في الاستعمارة من تخفيض مدة الاستعمارة الترفيحية رسوباً تكون
أن الاستعمارة من تخفيض مدة الاستعمارة الترفيحية رسوباً تكون
حصل على درجة الماجستير أو الدكتوراة أثناء الخدمة أما الذي يحصل
عليها قبل الخدمة فإنه لا يستفيد من هذا التخفيض.

● **ثار التساؤل عن أحقية العامل في الترقية إلى درجة كثير**
والأقل لم يتقدم بطلب كتابي خلال المواعيد حيث لم ينشر القرار
بالمرسة التي يعمل بها.

— العلم بالقرار الصادر من رئيس الجهاز الإداري للتعليم في
بالرسوب الوطني علم مفترض من تاريخ النشر في الوقائع الرسمية
ولا يستحق الترقية رسوباً طالما لم يقدم الطلب خلال المدة.

● **ثار التساؤل عن البند الذي تصرف منه مكافآت حضور**
الجلسات واللجان لبعض العاملين بمديرية التنظيم والإدارة وذلك
عن جلسات اللجان التي شكلت منهم لمراجعة محاضر لجان شئون
العاملين ومحاضر لجان التظلمات بالديوان العام ومديريات
الخدمات بالمحافظات.

— عدم جواز صرف بدل حضور جلسات لمدير ووكلاء ومديريات
التنظيم والإدارة عند مراجعة محاضر لجان شئون العاملين ومراجعة
محاضر لجان التظلمات باعتبار أن هذه الأعمال هي أعمال أصلية لهم
وتدخل في اختصاصهم وذلك طبقاً للمادة ٩ من قرار رئيس الجمهورية
رقم ٩٢٧ - ١٩٧٤ بإنشاء مديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات.

● **ثار التساؤل عن استحقاق أحد العاملين بمديريات الخدمات في**
صرف بدل حضور جلسات لتفصيله للحافلة في لجنة التوفيق في
بعض المراكز.

— عدم أحقية ممثل المحافظة في عضوية لجنة التوفيق في بعض
المراكز في صرف بدل حضور جلسات بأي فئة باعتبار أن هذه
اللجان تمهد في ذات الجهة إلا أن الجهد الذي يبذل من ممثلي الجهات
الإدارية في هذه الشأن يمكن أن يكون أساساً لإنتداب من السلطة
المختصة ووفقاً للائتمانات المتاحة.

● **ثار التساؤل عن أحقية العاملين بالمكافأة الشاملة في بدل**
طبيعة العمل المقررة بالقانون ٧٦/١١١ وبدل الإقامة والمقابل
لنفذ لاستمارات السفر طبقاً لنص المادة ٧٨ من لائحة بدل السفر
ومصاريف الانتقال ومكافأة جيب العمالة للحررة بقرار محافظ
شمال سيناء وحافز الإثابة المقرر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم
١٩٨٩/٤٢٩.

— لا يستحق العامل المؤقت على بند ٢ مكافآت شاملة نوع ٢ أجور
موسمية بدل الإقامة والمقابل النقدي لاستمارات السفر للجانبة
— يستحق الحوافز والمكافآت بالفقر الذي تحدد السلطة المختصة
وفقاً لقواعد عامة وفي حالة سماح الاعتمادات ووفقاً لنموذج العقد
الرفق بالكتاب الدوري رقم ٢٢ - ٢٠٠٢ إذا أقره السلطة المختصة
وأصدرت قراراً بالعمل به.

● **ثار التساؤل عن مدى أحقية العاملة في منحها إجازة اعتيادية**
كاملة عن عام حصلت فيه على إجازة وضع ٣ شهور خلال ذات العام.
— عدم استحقاق العاملة التي حصلت على إجازة وضع خلال ذات
العام لإجازتها الاعتيادية كاملة استناداً إلى فتوى رئاسة الجمهورية
والمحافظات رقم ١٩٩٦/١٠/١ لتأريخه في ١٩٨٦/١٠/١ والتي وافق الجها
على ملامه تنفيذاً في ١٩٨٩/١٠/٢٦ والتي انتهت إلى أنه لا يستحق
العمل إجازة اعتيادية إلا بالنسبة للمعاقدين قبل إعلانها بالعمل فعلاً
حلال السنة.

● **ثار التساؤل عن مدى استحقاق العامل بقدر مقرر تطبيق**
مادة ٦٦ مكرر من القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ على حالته في حالة ما إذا



الجديد في التشريعات الوظيفية

ينشر في هذا الباب

استكمالاً للمبادئ الأساسية المتبعة وأهم القوانين التي صدرت عام ٢٠٠١ وأهم الكتب الصادرة عام ٢٠٠٢ وأهم الفتاوى وذلك من أجل معرفة القاضين بتطبيق قوانين ونظم الخدمة المدنية في مختلف قطاعات الدولة على متابعيه كل ما هو جديد وتتمتع بأعمالهم بهدف المعاونة على التحليق الصحيح لنظم الخدمة المدنية ورفع معدلات الأداء وحسما للشكاوى الناجمة عن التطبيق الخاطيء وهي إحدى الرسائل الهامة التي تحرص المحلة على تقديمها دائما في كل عدد.

أولا: المبادئ الأساسية الخاصة بالبلدات

إعداد:

سلي حسي الرويني

كبير باحثين بالادارة المركزية للشكاوى
والتمتيش بالاجهاز المركزي للتتظيم والإدارة

البلدات

مبدأ رقم (١٨٩)

في شأن

مدي أحقية شاغلي الوظائف العليا

بالطرق المقررة قانونا لشغلها في صرف بدل التمثيل

المقرر للوظيفة

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ١٢ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة والتي تنص على أن يكون شغل الوظائف عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل أو القرب بمرأعة استيفاء الاشتراطات اللازمة

والمادة ٤٢ بقدره أولى من القانون المذكور والتي تنص على أنه يجوز لرئيس الجمهورية منح بدل تمثيل لشاغلي الوظائف العليا بحسب مستوى كل منهم وفقا للقواعد التي يضعها القرار الذي يصدره في هذا الشأن وذلك بعد أقصى ١٠٪ من بداية الأجر المقرر للوظيفة ويصرف هذا البدل لشاغلي الوظيفة المقرر لها. وفي حالة طوفا يستحق لمن يقوم بأعبائها ولا يخضع هذا البدل للخصم

وقد صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ١٩٧٩ في شأن تحديد دلالات التمثيل للوظائف العليا والذي يقضى بمنح شاغلي الوظائف العليا بوزارات الحكومة ومجالها والأجهزة التي لها موازنة خاصة بها ووحدات الحكم المحلي والهيئات العامة بدلات التمثيل للوظائف والعمات المحددة وذلك تبعا للدرجة المقررة للوظيفة

وعلى ذلك فإن منط استحقاق العامل لبدل التمثيل هو شغل الوظيفة المقرر لها البدل بالطرق المقررة لشغل الوظائف أو القيام بأعبائها ويعتبر تكليف العامل بأعباء الوظيفة المقرر لها البدل في حكم التنب لهذه الوظيفة بشرط أن يصدر قرار بذلك من السلطة المختصة ويكون مكلما

قائما بأعباء الوظيفة كاملة وليس جانب عنه وكذلك حالة الحلول القانوني المنصوص عليه في المادة ٢٧ من القانون ٧٨/٤٧ وإذا ما صدر قرار من السلطة المختصة بإنابة أحد العاملين للقيام بعمل شاغلي أحد الوظائف العليا حالة غيبة الأصل.

وفي هذه الحالات يستحق القائم بأعمال وظيفة مقررها بدل تمثيل هذا البدل باعتبار أن منط الاستحقاق النهائي بأعباء الوظيفة أيا كانت الوسيلة القانونية لذلك

مبدأ رقم (١٩٠)

في شأن

مدي أحقية مديرو العموم في بدل التمثيل

تنص المادة من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٦٤ لسنة ٧٩ في شأن تحديد دلالات التمثيل للوظائف العليا على أن يمنح شاغلو وظيفة مدير عام مصلحة ٥٠٠ جنيه شهويا كبدل تمثيل ، ويقصد مدير عام مصلحة هو من يشغل وظيفة على قمة وحدة إدارية لها موازنة خاصة بها وفقا للمفهوم المحدد للوحدات بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، و عليه فإن منط الاستحقاق هرتب أن يكون الشاغل لوظيفة مدير عام يشغل هذه الوظيفة ، أما من يشغلون وظيفة مدير عام فقد دون أن يكون شاغلا رئيس وحدة بالمفهوم السابق لا يستحق هذا البدل ولو أراد المشروع استحقاق مدير عام لشاغل وظيفة مدير عام بإطلاق لمنص على ذلك صراحة دون وصف الوظيفة بأنها (مدير عام مصلحة)

مبدأ رقم (١٩١)

في شأن

مدي أحقية العاملين بمدينة برج العرب

في الاستمرار في صرف بدل الإقامة المقر للعاملين

بمحافظة مطروح

صدرت قرار رئيس الجمهورية رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٠ بتعديل نطاق محافظات الاسكندرية ومطروح ، من ضمن قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٥٩ لسنة ١٩٩٠ بتجديد المدن والقوى التي شملها نطاق محافظة الاسكندرية ومنها (مدينة برج العرب) وعلى ذات تكون مدينة برج العرب كانت تتبع محافظة مطروح ونقلت تبعيةها إلى محافظة الاسكندرية.

صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٣ لسنة ١٩٩١ وورد النص بمادته على أن يستمر صرف بدل الإقامة المقر للعاملين بمحافظه مطروح بذات الفئات والشروط الواردة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ وتعديلاته إلى العاملين بالمناطق التي ضمت من محافظة مطروح إلى محافظة الاسكندرية.

وعلى ذلك يستمر العاملون بمدينة برج العرب في استحقاق بدل الإقامة المقر للعاملين بمحافظه مطروح وبالشروط والقواعد المقررة. ويسرى ذلك بالنسبة للمناطق التي يتم نقل تبعيةها وصدر قرار باستقامتها لهذا البديل قبل نقل التسمية.

مبدأ رقم (١٩٢)

في شأن

مدي أحقية العامل الكلف بحراسة استراحة المحافظة

بمحافظة أخرى في بدل الإقامة والمقابل النقدي

هذا الموضوع يحكمه نص المادة الأولى من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٠٠ لسنة ١٩٩١ بتعديل بعض أحكام قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ بتقرير بدل إقامة للعاملين بالمناطق التي تنطوي ظروف الحياة فيها تقرير هذا البديل والمادة ١٨ من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهوري رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ وعيه فإن مناط استحقاق بدل الإقامة والمقابل النقدي لاستمارات السفر المجانية هو تواجد العامل الفعلي في المنطقة المقر لها هذا البديل وإن تكليف العامل الذي يعمل بمحافظه بحراسة استراحاتها في محافظة غير مقر لها بدل يكافئ تواجده في المنطقة المقر لها هذا البديل إلا أنه إذا ثبت أن تكليفه بذلك كان بغیر إرادته وترتب على هذا التكليف حرمانه من بدل الإقامة والمقابل النقدي فإنه يستحق تعويضاً عن ذلك يقارب هذا البديل

مبدأ رقم (١٩٣)

في شأن

أحقية العامل المنتدب لشغل وظيفة في مدينة أخرى

غير التي بها مقر عمله في استحقاق بدل السفر

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٤٧ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التي تنص على أن يسترد العامل النفقات التي يتحملها في سبيل أداء عمله الوظيفية وذلك في الأحوال ووفقاً للاوضاع والشروط التي يصدر بها قرار رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح لجنة شؤون الخدمة المدنية، والمادة (٥) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ والتي تنص على أنه لا يجوز أن تزيد مدة

التب لعمه واحدة على شهرين إلا بموافقة وكيل الوزارة المختص. وفي الحالات التي يرجع فيها استداد مدة التب بما تجاوز الشهرين - يجوز إن رغب الموظف - أن يصرف إليه استمارات سفر له ولعائلته ونقل متاعه على نفقة الحكومة وفي هذه الحالة لا يصرف إليه بدل سفر عن مدة الانتداب وتعتبر تلك الاستمارات دليلاً من راتب بدل السفر ولا يجوز أن تزيد المدة التي يصرف فيها بدل السفر على ستة شهور

وعلى ذلك فإن ندب العامل لوظيفة في مدينة أخرى غير المدينة التي يوجد بها مقر عمله يستحق عند بدل سفر بشرط ألا تتجاوز مدة الصرف عن هذا التب ستة اشهر مع عدم تقاضيه لاستمارات سفر له ولعائلته ومصاريف نقل متاعه باعتبار أن بدل السفر المستحق بدلاً عن هذه الاستمارات

هذا حكم مراعاة حكم المادة (٦) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال التي تنص على عدم استحقاق الموظف المنتدب بدل السفر عن مدة الإجازة الاعتيادية أو المرضية إلا إذا قرر القومسيون الطبي الحل أو طبيب الصحة الحل أن حالة العامل الصحية لا تسمح بعونه إلى عمله الأصلي

والأصل وفقاً لحكم المادة (٦) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال المشار إليها لا يستحق العامل المنتدب بدل السفر عن مدة الإجازات الاعتيادية أو المرضية، وفي حالة الإجازة المرضية يستحق بدل السفر إذا قرر القومسيون الطبي الحل أو طبيب الصحة الحل أن حالته الصحية لا تسمح بعونه إلى محل عمله الأصلي.

مبدأ رقم (١٩٤)

في شأن

تحديد نسبة بدل السفر عند الإيفاد لإحدى الدول أو

الهيئات الأجنبية في حالة التمتع بضيافتها

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (١) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهوري رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ والتي تنص على أن بدل السفر هو الراتب الذي يبلغ يقابل النفقات الضرورية التي يتحملها بسبب تبعية عن الخدمة التي يتبعها بها مقر عمله الرسمي في الأحوال الآتية (١) القيام بالأعمال التي يكلف بها من قبل الحكومة (ب) بدل السفر للمنتمين في مهن أو فروع أو أجناس دولية يصرف من مزايا يستحق ٢٥٪ من الفئات العادية الواردة في (أ) - سادساً : إذا صرف للموظف المنتدب في مؤتمر أو هيئة أجنبية أي مبلغ يجب عليه أن يبلغ الوزارة أو المصلحة التي تنتمي إليها قبل تقديمه طلب صرف بدل سفره ومصاريف انتقاله تقسم ما يعادل المبلغ صرف له مما يستحق من بدل السفر ومصاريف الانتقال

سابعاً : إذا نزل الموظف في ضيافة إحدى الدولة أو الهيئات الأجنبية خفضت فئات بدل السفر التي تصرف إليه في التب. وعليه فإن العامل الذي نزل في ضيافة إحدى الدول أو الهيئات الأجنبية يخضع بدل السفر والمستحق له في التب. فإذا كان العامل يحصل على بدل سفر من مزايا مقدار ٢٥٪ فإن مقدار التب الذي يخضع في هذا البديل عند التمتع بضيافة الدول أو الهيئات الأجنبية يكون من فئة البديل بعد زيادته باعتبار أن البديل المؤاد هو المستحق قانوناً

مبدأ رقم (١٩٥)

في شأن

مدي أحقية المنتخب في

صرف مصروفات انتقاله عن مدة نديه

هذا الموضوع يحكمه نص المادتين (٥) (٢٠) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٤١ لسنة ١٩٥٨ وفي ضوء أحكام هاتين المادتين فإن التب الذي تحته المادة (٢٠) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال والذي يستحق

عدها العامل مصروفات انتقال هو التبدل لغير الجهة التي بها محل عمله الأصلي
أما التبدل بين جهات تدحل في ذات الوحدة هو في حقيقته نوع من أنواع توزيع العمل لا يستحق عنه العامل مصروفات انتقال

مبدأ رقم (١٩٦)

في شأن

مدى أحقية العامل في صرف بدل الانتقال أثناء

تردده للعلاج

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ١٩ من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهوري رقم ٤١ لسنة ١٩٨٥ التي تنص على أن مصروفات الانتقال هي ما يصرف للموظف نظير ما يتكلفه عملاً من نفقات بسبب أداء الوظيفة من أجل سفر وانتقال ونقل أمتعة وجملها والمادة (٢٠) من ذات اللائحة التي تنص على أن تستحق مصروفات الانتقال في حالة تغيير محل الإقامة في الأحوال الآتية وذلك فيما عدا الحالات التي نظمها قوانين خاصة.

- ١- ...
- ٢- ...
- ٣- ...
- ٤- ...
- ٥- ...

٦- الانتقال لغرض التوميسون الطبي الواقع في بلد آخر للحصول على إجازة مرضية بشرط أن يقرر القوميسون منح الإجازة.

٧- الانتقال إلى مكان العلاج فيه سر على حساب الحكومة.

قرار وزير التأمينات رقم ٢٩٦ لسنة ١٩٦٦.

ومؤدى ذلك فإن ما يتحمل العامل نتيجة انتقاله للقوميسون الطبي

الحصول على إجازة مرضية يستحق عنه مصروفات انتقال بشرط موافقة القوميسون الطبي على الإجازة.

وكذا يستحق العامل التردد للعلاج مصروفات انتقال أثناء تردده للعلاج

قبل انتهاء خدمته ويهدأ حالته للمعاشرة وتلتزم بأداء هذه المصروفات جهة عمله التي تلتزم بصرف تعويض الأجر مستمر في صرفها وفقاً لأحكام

قرار وزير التأمينات رقم ٢٩٦ لسنة ١٩٦٦ المادة ١٣٣٣ المشار إليه.

مبدأ رقم (١٩٧)

في شأن

مدى استحقاق العامل أقساط المقابل النقدي عن

استثمارات السفر عن مدة سنة كاملة في حالة إنهاء

التدب أو النقل قبل انتهاء السنة

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٧٨ مكرراً من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم ٤١ لسنة ١٩٨٥ وتعديلاته والتي وضعت شروط لاستحقاق المقابل النقدي لاستثمارات السفر منها أن يقسم المقابل النقدي السنوي على اثنتي عشر شهراً ويؤدى للعامل شهرياً مع المرتب وعلى ذلك إذا انتهت مدة تدب العامل أو تم نقله إلى جهة غير مقر لها هذه الميزة فإنه لا يستحق المقابل النقدي عن الفترة التالية على إنهاء التدب أو النقل بإعتبار ارتباط هذا المقابل بالمكان للفر له هذه الميزة مع مراعاة حكم المبدأ ١٩٢

مبدأ رقم (١٩٨)

في شأن

مدى تحديد المقابل النقدي في حالة تعدد وسائل النقل

هذا الموضوع يحكمه نصوص المواد (٥٩، ٥٧، ٦٠) من

لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهوري رقم ٤١ لسنة ١٩٨٥

وحيث إن المقابل النقدي للعامل يتم حسابه على أساس وسيلة المواصلات القائمة وإن المقابل النقدي لاستثمارات السفر المجانية لا بعد ميزة عينية للعامل بل هي ميزة للوظيفة لمقابلة تكلفة في سبيل أداء الوظيفة ولا تثل عائداً منها والقانون يفرع بدل إدارياً لحكمة المشروع بتشجيع العمل بالنطاق الثابت وبعد استخدام أكثر من وسيلة من وسائل النقل فإنه يصرف للعامل مقابل نقدي يكون تعدد تكاليف سفره وبدون مغالة حتى لا يكون مصدر تجميع أو إثناء للموظف على حساب الدولة وعلى ذلك فإن المقابل النقدي لاستثمارات السفر المجانية يصرف للعامل على أساس وسيلة المواصلات القائمة فعلاً وبالدرجة المنسوبة للعامل، وإذا تعددت وسائل النقل فإن المقابل النقدي يحسب على أساس أقل الوسائل تكلفة.

مبدأ رقم (١٩٩)

في شأن

أحقية إنهاء الشرطة في صرف المقابل النقدي طبقاً للمادة

(٧٨) من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال وفقاً

للمراتب المالية للعاملين المخين بالدولة للمعاقلة للراتبهم

هذا الموضوع يحكمه نص المادت (٧٨، ٧٨) مكرراً من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال للعاملين بالحكومة والنطاق العام الصادر بالقرار الجمهوري رقم ٤١ لسنة ١٩٨٥ وفقرى الجمعية العمومية للسنين الثغرى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها ١٣٢٥/٥/٤ المنهية إلى أن المقابل النقدي لاستثمارات السفر المجانية أو بدفع أجرة المستحق لأفراد هيئة الشرطة العاملين بالنطاق الواردة بملامه ٧٨ من لائحة بدل السفر بقدر نصف أجرة بالنسبة للمستحق نصف أجرة، وبالحال الأجرة بالنسبة للباقيين من أفراد الأسرة ما لم يكن هناك إعفاء أكثر سخاء فيؤخذ في الاعتبار

وحيث أن وظيفة أمين شرطة ممتاز تعامل الدرجة الثانية من درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨

وأما وظيفة أمين شرطة من الدرجة الثالثة من درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وفقاً لفقرى إدارى الثغرى لوزارات الصحة والأوقاف وشئون

الأزهر رقم ٢٦٧ جلسة ١٣٨٦/٥/٤ تعامل الدرجة الرابعة المكتبية من درجات

القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨

وعليه يستحق أفراد الشرطة من الدرجة الثالثة المقابل النقدي لاستثمارات السفر وفقاً للمقرر للدرجات العاملة لدرجاتهم بالقطاع العام على النحو المتقدم

مبدأ رقم (٢٠٠)

في شأن

مدى أحقية العاملات في صرف المقابل النقدي

للزوجة العاملة عن نفسها ولأولادها عند وجود

زوجها بإجازة خاصة بدون مرتب أو في حالة عدم

عمله بالحكومة أو القطاع العام

هذا الموضوع يحكمه نص المادة (٧٨) مكرراً من لائحة بدل السفر ومصاريف الانتقال الصادرة بالقرار الجمهوري رقم ٤١ لسنة ١٩٨٥ والتي تنص على أن يصرف للعامل وعائلته بالجان أو ربع أجرة بالاستثمارات المجانية وذلك وفقاً للصوابط والشروط التالية

أولاً أن يكون المقابل النقدي معادلاً لتكاليف سفر العامل وعائلته من

فتاوى الجمعية العمومية لقسمى الفتوى والتشريع

**بشأن مدى أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية في صرف بدل المناطق
الثانية وبدل طبيعة العمل، ومكافأة جذب العمالة للعاملين بمحطات البحوث
التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشمال سيناء
بشأن طلب الاستفادة بالرأى عن مدى أحقية الفرد في مقابل رصيد الاجازات
الاستيعابية عن الفترة السابقة على العمل بالقانون رقم ١٩٨٢/١١٥**

أولاً: السيد الدكتور /

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تحية طيبة وبعد

اطلعنا على كتابكم رقم ٣٣٣٧ المؤرخ ٢٠٠٦/٩/١١ بشأن الإفادة بالرأى عن مدى أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية في صرف بدل المناطق الثانية، وبدل طبيعة العمل، ومكافأة جذب العمالة للعاملين بمحطات البحوث التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشمال سيناء

وتخلص وإسناد الموضوع - حسبما سيأتي - من الأولويات - أنه بتساريخ ٢٠٠٥/١٢/٢٤ ورد للجهاز كتاب مركز البحوث الزراعية رقم ١٠٠٤٢ والمفيد بالجهاز تحت رقم ٢٠٤٧ في ٢٠٠٥/١٢/٢٧ ورقم ١٤٧١ في ٢٠٠٦/٨/١٣ بشأن مدى أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية في صرف بدل المناطق الثانية وبدل طبيعة العمل ومكافأة جذب العمالة للعاملين بمحطات البحوث التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشمال سيناء، حيث قام الجهاز من ناحيته بدراسة الموضوع وإذ شار خلاف في الرأي بشأنه وتنازعه اتجاهان على النحو الآتي:

الرأى الأول:

يعتبر أن أحقية أعضاء هيئة البحوث ومعاونتهم بمركز البحوث الزراعية وفروعها بمحايطتي شمال وجنوب سيناء في الحصول على مكافأة جذب العمالة في ضوء أحكام قرار وزير الزراعة رقم ٢٠٠٥/٤/٢٢ الصادر في ٢٠٠٦/٤/٢٢ وذلك اعتباراً من تاريخ العمل به، كما يستحق جميع العاملين بالمركز بالمناطق الثانية صرف بدل الاعتزاز المقرر لوظيفة الدولة في تلك المناطق وينفس شرطه الموضحة في قوانين توظيفهم طبقاً لحكم المادة ١٠٤ من القرار الجمهوري رقم ١٩٨٢/١٩ المعدل بالقرار رقم ٤٢٦/١٩٩٦ بشأن مركز البحوث الزراعية، ويتم أحقيتهم في صرف بدل طبيعة العمل المقرر بالقانون رقم ٧٦/١٩١١ حيث أنه مقرر لأحكام هذا القانون للعاملين المدنيين بالدولة الفاضلين لأحكام القانون رقم ١٩٧٨/٤٧ والعاملين بمحطات القطاع العام الخاضعة لأحكام القانون رقم ١٩٧٨/٤٨ من غيرهم.

الرأى الثاني:

ويذهب إلى أنه طبقاً لأحكام المادة ٧٥ من القليل الجمهوري رقم ١٩٨٢/٣٩ المعدل بالقرار رقم ٤٢٦/١٩٩٦ فإنه لا يستفيد أعضاء هيئة البحوث ومعاونتهم بالمركز من أحكام القوانين والقرارات المنفصلة لخص العاملين بمحطات البحوث التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشمال سيناء، وكذلك من الاعتزاز المقرر للعاملين بالدولة بالمناطق الثانية وأساساً هذا الرأي أن هذه البديلات مفعلة للمعنيين بالقانون ١٩٧٨/٤٧ والمخاطبين بآثارها خاصة وزارة احتلاله إلى أن النسخ المتقدم طلب الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إبداء

الرأى القانوني في الموضوع المتقدم

وإن تطلوب الإفادة بالرأى بشأن مدى أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية في صرف بدل المناطق الثانية وبدل طبيعة العمل ومكافأة جذب العمالة للعاملين بمحطات البحوث التابعة للمركز ومنها محطات البحوث الزراعية بشمال سيناء رداً على ذلك معيد بأن المادة الأولى من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة تنص على أن لا تستفيد هذه الأحكام على العاملين الذين نظم شئون توظيفهم قوانين أو قرارات خاصة فيما نصت عليه هذه القوانين

الجهة التي يعمل بها العامل إلى القائمة
ثانياً أن يكون المقابل التقدي عن عدد مرات السفر المقررة وفقاً للائحة
بدل السفر ومصاريف الانتقال وعلى أساس ثلاثة أفراد كحد أقصى بما
فيهم العامل

ثالثاً أن يقسم المقابل السنوي (١٢) عشر شهراً ومؤدى للعامل شهرياً
مع المرتب)

وعلى ذلك فإنه لا يوجد ما يمنع من منح العمالة المقابل التقدي لها
ولأنها متى تمت بالفعل وجود روجها بإجارة خاصة بدون مرتب أو
شروط عملها بالحكومة أو القطاع العام، ولا يجوز لكل من الزوجين
الحجس عن البررة المقررة له في هذا المقابل والميزة المقررة للزوج الآخر
(فتوى الجمعية العمومية جولة ١١/١٩٩٩/١٩٩٩)

وفي ضوء ما تقدم فإن لا يوجد ما يمنع من صرف المقابل التقدي
للزوجة ولا ثنين من أولادها طالما أن الزوج في إجارة بدون مرتب أو لا
يعمل بالحكومة أو القطاع العام، وفي حالة عمله يستحق الزوج في
الصرف، فإن كان الزوج يعمل بالحكومة أو القطاع العام فتستحق الزوجة
العامة عن نفسها فقط ويتم الصرف للزوج عن نفسه أو أحد الأبناء بحيث
لا يزيد العدد عن ثلاثة (الزوج والزوجة وولي واحد) وذلك أعمالاً لصراحة
النص

وبصرف المقابل التقدي عن الولدين في كل الأحوال ولو كان أيهما
يتقاضى مقابلها طالما ثبت إعالة العامل لهما، مع إعرافة الحد الأقصى
لصرف وهو ثلاثة أفراد للأسرة كحد أقصى بما فيهم العامل

مبدأ رقم (٢٠١)

في شأن

**مدى استحقاق المقابل التقدي عن وجبة غذائية
للعاملين بالصرف الصحي ومياه الشرب والنظافة عند
قيامهم بإجارة**

هذا الموضوع يحكمه نص المادة ٢٦ لسنة ١٩٨٢ بنظام العاملين
بالمبارى والصرف الصحي معدلاً بالقانون رقم ١٦ لسنة ١٩٨٥ والقانون
رقم ٤ لسنة ١٩٩٩، وقرارات رئيس مجلس الوزراء أرقام ٩٩٥ لسنة
١٩٨٣، ٩٥٦ لسنة ١٩٨٣، ١٩٨٢ لسنة ١٩٨٥، ٧١١ لسنة ١٩٩٦، ١٩٩٥
لسنة ١٩٩٩، ١٩٩٦ لسنة ١٩٩٩، ١١٥٢ لسنة ١٩٩٩، ١٩٩٩ لسنة ١٩٩٩،
ومصادر تضمنون هيك القرارات أن المشرع قرر صرف مقابل نقدي عن
وجبة غذائية للعاملين الذين تتطلب طبيعة عملهم التواجد في مواقع العمل
وحدد قائمتها

وكان ذلك فإن مطابق استحقاق المقابل التقدي للوجبة الغذائية
التواجد في مواقع العمل للعاملين الذين تتطلب طبيعة أعمالهم هذه التواجد،
وهذا المقابل للوجبة في حقيقته يعتبر من قبل المازيا العميقة، والتي
يرتبها استحقاقها بأداء العمل

وعلى فإن الحصول على إجازة إذا كان نوعاً ليس قائماً بالعمل ويستحق
بأسسها له مناطق المقابل التقدي عن الوجبة الغذائية

مبدأ رقم (٢٠٢)

في شأن

**شروط وقواعد انتفاع العاملين المدنيين بالدولة
بالمساكن الملحقة بالمرافق والمنشآت الحكومية**

هذا الموضوع يحكمه قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٠٩٥ لسنة
١٩٦٩ بتنظيم شروط وقواعد انتفاع العاملين المدنيين بالدولة بالمساكن
الملحقة بالمرافق والمنشآت الحكومية حيث نص في مادته الأولى على أن
يعمل بالمرافق والمرافق في شأن تنظيم انتفاع العاملين المدنيين
بالحكومة ومعدات الإدارة المحلية بالمساكن بالمرافق والمنشآت



والقرارات.

وتنص المادة (٤٢) من ذات القانون على أن «يجوز لرئيس الجمهورية منح بدل تشييل لشاغلي الوظائف العليا». ويجوز لرئيس مجلس الوزراء إنشاء على اقتراح لجنة شؤون الخدمة المدنية منح البدلات الآتية وتحدد فئة كل منها وعقدا للقرارات التي يتضمنها القرار الذي يصدره في ذات الشأن بإمارة مباحية:

١ -

٢ - بدل إقامة للعاملين في مناطق تتطلب ظروف الحياة فيها تقرير هذا البلد أثناء إقامتهم في هذه المناطق ولا يخضع هذا البديل للمصايف.

وتنص المادة (٧) من القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٧ بشأن تنظيم الجامعات هيئات عامة ذات طابع قاضي وكل منها شخصية اعتبارية.

وتنص المادة (١٥٧) من ذات القانون على أن «تتسرى أحكام العاملين المدنيين في الدولة العاملين في الجامعات الخاضعة لهذا القانون من غير أعضاء هيئة التدريس» وذلك فيما لم يرد في شأنه نص خاص بهم في القوانين والوائح الجامعية.

وتنص المادة (١٩٥) من ذات القانون على أن «مرشحات رئيس الجامعة ونوابها وأمين المجلس الأعلى للجامعات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونياتهم ومنوبات المدرسين المساعدين والمعينين وبدايتهم وقواعد تطبيقها على العاملين منهم ميات بالجدول المرفق لهذا القانون.

وتنص المادة الأولى من القانون رقم ٦٩ لسنة ١٩٧٧ بشأن نظام البحث العلمي في المؤسسات العلمية على أن «تتسرى أحكام القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٧ بشأن تنظيم الجامعات على المؤسسات العلمية المحددة بالحدود المرفقة وذلك في حدود وطبقا للقواعد الواردة في المواد التالية . . . هذا وقد ورد مركز البحوث الزراعية بالجدول الخاص بتحديد المؤسسات العلمية المرفقة بالقانون.

وتنص المادة للمادة (٧٥) من القرار الجمهوري رقم ١٩ لسنة ١٩٨٢ المعدل سابقا رقم ٤٣١ لسنة ١٩٩٩ بشأن مركز البحوث الزراعية على أن «يسرى جدول المرتبات والبدلات المخصص عليه في القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٧ بشأن تنظيم الجامعات والقرارات والأحكام المنبثقة على أعضاء هيئة البحوث والوظائف المعاينة» هيئة المركز بالمرح كما ينطبق في شأنهم أي تعديل يطرا على مرتبات أو بدلات وظائف هيئة التدريس الجامعات من تاريخ صداه وفقا لجدول التعديل المرفق بهذه اللائحة.

وتنص المادة الأولى من القانون رقم ٩١ لسنة ١٩٨٦ بتقرير بدل طبيعة عمل للعاملين المدنيين بالمناطق المحررة في سيناء على أن «يمنح العاملون المدنيون بالحكومة والمقطاع العام بالمناطق المحررة أو التي تحرر من سيناء بدل طبيعة علم بنسبة ٧٥/٠ من بداية ردالة الوظيفة التي يشغلها العامل شهريا طول مدة الطوارئ في محافظة سيناء على ألا يزيد مجموع ما يستوفيه العاملون المشار إليهم من هذا البديل وغيره على ١٠٠٠/٠ من الأجر الأساسي.

وتنص المادة الأولى من القانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١ بشأن استمرار صرف بدل طبيعة العمل المقر بالقرارات رقم ١١٩ لسنة ١٩٧٦ للعاملين في محافظات شمال وجنوب سيناء على أن «يستمر صرف بدل طبيعة العمل المقر بالقرارات رقم ١١٩ لسنة ١٩٧٦ للعاملين على أرض سيناء بما في ذلك المناطق التي ضمت إلى محافظات القناة».

وتنص المادة الأولى من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ على أن «يمنح العاملون المدنيون بالجهات الإدارية بالدولة والهيئات العامة الذين يعملون بمساحات أودية وفقا وسواحل بدل إقامة بنسبة ٢٠/٠ من بداية الأجر المقر للوظيفة . . . وتكون نسبة بدل الإقامة للعاملين المدنيين بوحدة الجهاز الإداري لدولة والهيئات العامة الذين يعملون بالمساحات الصحراوية (شمال وجنوب سيناء والبحر الأحمر والواحد) والتعديده مطروح ومطقتي الواحات البحرية وواحد (الظفر) ٥٠/٠ من بداية الأجر المقر للوظيفة وذلك للعاملين الذين لا يكون موزعون الأهلية للمحافظة أو المنطقة وبنسبة ٤٠/٠ من بداية الأجر المقر للوظيفة على كل موطنهم الأصلي بالمحافظة أو المنطقة

ومن حيث أنه يتشأن عدم أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية العاملين مسحات شمال سيناء في صرف بدل الإقامة التالية المقر بموجب قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠. وكذا بدل طبيعة العمل المقر بموجب القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١.

ومن حيث أن المشرع قد قصد بتقرير بدل طبيعة العمل المقر بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦

١٩٨١

١٩٨١

١٩٨١

رقم (١١١) لسنة ١٩٧٦ المشار إليه - وبطابق لما جاء بأعمال التخصيصية لهذا القانون إلى تحقيق غايتين إرادهما تحقيق المساواة بين العاملين المدنيين في المناطق المحررة من سيناء من ناحية وإفراد القوات المسلحة والعاملين بها من يؤمن أعمالهم في تلك المناطق من ناحية أخرى أما الغاية الثانية التي هدف إليها المشرع بالقانون سالف الذكر فهي تشجيع العاملين بالمناطق المدوة عنها على حسن الأداء ومضاعفة الجهد من أجل إقامة جميع تلك المناطق وإعادة الحياة إليها من جديد.

ومن حيث أنه من بين ما تقدم أن مناطق استحقاق كل من بدل طبيعة العمل إليه فإن فتاوى الجمعية العمومية لجمعية الفتوى والتشريع قد استقرت في تفسيرها للأحكام المنصوص عليها في ذات القانون الذي يمنح للعاملين بالمناطق والجهات التابعة - ومن بينها القرار سالف الذكر على أن الحكمة من تقرير هذا البديل هي تشجيع العاملين على الأقبال على العمل بالجهات النائية والاستمرار فيه

ويجوز عالية وذلك بتعويضهم عما يلاقونه من مشقة السعد وشغل العيش وقسوة الطبيعة في هذه المناطق القاصية عن العمران المجردة من وسائل الراحة والاتصالات حيث يكادون في ظروف عسيرة لم يلقوها من قبل في بلادهم الأصلية

ومن حيث أنه بين ما تقدم أن مناطق استحقاق كل من بدل طبيعة العمل وبديل الإقامة للمدنيين العاملين بمساحات سيناء. وهو أداء تلك المنطقة على وجه الاستقرار والاستمرار وبغض النظر عن أدائه استناد هذا العمل وما إذا كانت هي التعبير أو النقل أو الدب.

(فتوى الجمعية العمومية لجمعية الفتوى والتشريع رقم ٣ لسنة ٣٧ بتاريخ ١٩٨٣/١/٢ - جلسة ١٩٨٢/٢/١ - ملف رقم ٨٦٧/٣١).

ومن حيث أنه بالنسبة إلى ما تقدم، ولما كان الثابت أن المشرع حينما قرر منح كلاً من بدل طبيعة العمل وبديل إقامة للعاملين بالمساحات النائية بقصد تشجيع على العمل بها جاءت عبارته عامة شاملة لجميع العاملين بالجهة الدولة في تلك المحافظات بغض تخصصات طائفة منهم دون الأخرى، ومن ثم فلا وجه للتقييد بالآلاف من هذين البديلين في العاملين المدنيين بالدولة للمخاضين بأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ هذا فضلا عن أن الظروف التي تقرر من أجلها منح هذين البديلين يستتوي العمل بها جميعا العاملون منهم بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وغيرهم من تنظم شئونهم القانون خاصة ماداموا يعملون بالجهة بحدود المحافظات وما لم أدم أنط في تقرير هذين البديلين هو بدل الإقامة (والنسبة المئوية) والإقامة (بالنسبة لعدد السالي) ملا على هذه المحافظات. وذلك دون المساهمة في هذا

المشتر ما استتب إلى الجمعية العمومية لجمعية الفتوى والتشريع على أن «تسري أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وهو أمر يختلف عن كلاً من بدل طبيعة العمل وبديل الإقامة حيث ورد النص بخصوص كلاً منهما عاماً وشاملاً لجميع العاملين بالمساحات النائية».

(في هذا المعنى - فتوى الجمعية العمومية لجمعية الفتوى والتشريع رقم ٣٣٧ لسنة ٥٢ بتاريخ ١٩٨٨/٣/١٩ - جلسة ١٩٨٨/٣/٤ - ملف رقم ٣٣٧/٣٨٦) (١٣٧٧)

ومن حيث أنه إحصاء لا تقدم، فإن اعتناء مركز البحوث الزراعية ومعاونيه بمساحات البحوث الزراعية سيناء، يستحقون بعد طبيعة العمل المقر بالقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ والعاملين رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١. وكذلك بدلات الإقامة المقر بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ المشار إليه - ومن يتشأن ما تقدم أقوال بأن المادة (١٠٣) من القرار الجمهوري رقم ١٩ لسنة ١٩٨٦ المعدل سابقا رقم ٤٣١ لسنة ١٩٩٩ بشأن مركز البحوث الزراعية والتي جاءت ترديدا لنص المادة (٣٠٤) من القرار الجمهوري رقم ٨٠٩ لسنة ١٩٧٥ بشأن الإقامة للتقديرات القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات منح أعضاء هيئة البحوث الزراعية بدل إغتراب لا يزيد حده الأقصى عن الحد الأقصى لمرتبة الوظيفة التي يعين عليها وأن هذا البديل يعد في حقيقةه بدل إقامة ذلك أن الثابت بهذه البحوث ومناطق البحوث والفنيين من الأجانب دون المصريين. هذا فضلا عن أن مناط استحقاق هذا البديل هو الإغتراب

دور أن يشترط أن يكون هذا الإغتراب في محافظة نائية

ومن حيث أنه بالنسبة إلى ما تقدم، فإن أعضاء هيئة البحوث الزراعية العاملين بمساحات البحوث بمساحات شمال سيناء يستحقون صرف بدل طبيعة العمل المقر بموجب القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١.

١٩٨١

١٩٨١

١٩٨١

١٩٨١

القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٧٦ والمعدل بالقانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨١، وقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠ ومن حيث بشأن مدى أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية ومعاونتهم العاملين في محطات البحوث بشمال سيناء في صرف مكافأة جذب العمالة المقررة بموجب قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ للعاملين بمركز البحوث الزراعية المتواجدين في محافظة شمال وجنوب سيناء. ومن حيث أن ويصرف النظر عن مشروعية قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ من زاوية أن مكافأة جذب العمالة لاتعد في حقيقتها مكافأة تشجيعية مما عنحتها المادة (٥١) من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظم العاملين المدنيين في الدولة، ولا حافزا مما أشارت إليه المادة (٥٠) من القانون المذكور وإنما هي في طبيعتها وتكليفها القانوني السليم بدل اعتراقر أو إقامة تقدير لبعض العاملين في المركز بسبب تواجدهم في محافظات معينة دون أن يكون العمل أو أدائه والامتياز في إنجاز أي أثر في استحقاق هذه المكافأة.

وتدريهما وعلى ذلك فإن ما تقر به قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ بعد تقديره البطلان لإقلاعه ويغير مأسا قبل إدراجها غير جائز نظرا لسبق تقرير من هذا البطل بقرار من رئيس مجلس الوزراء رقم ٥٦ لسنة ١٩٨٠، مما يحل عليه أخرى فإن وزير الزراعة ليس سلطة مختصة بتقرير مثل هذا البطل أو تعديل ماله مقرر.

ومن ناحية ثالثة فإنه وأيا كان الرأي في مدى مشروعية قرار وزير الزراعة سالف الذكر فإن وزير الزراعة سواء بصفته تلك أو بصفته رئيسا لمجلس إدارة مركز البحوث الزراعية ليس سلطة مختصة بتقرير مكافأة أو حافز أو بدل لأي من أعضاء هيئة البحوث ومعاونهم سواء طبقا للقرار الجمهوري رقم ١٩ لسنة ١٩٨٢ للعمل بالقرار رقم ٤٣١ لسنة ١٩٩٩ أو طبقا لقانون تنظيم الجاسسات وهو المرجع لما لا نضر في مثل هذه القرارات، ومن ثم فتدو سلطة وزير الزراعة قاصرة عن تحقيق الأثر أو الاستحقاق المقرر بقراره رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ بالنسبة لأعضاء هيئة البحوث ومعاونتهم، الأمر الذي نرى معه عدم أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية ومعاونتهم في صرف مكافأة جذب العمالة المقررة بموجب قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ المشار إليه سلفا.

لذلك نرى:

أولا: أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية ومعاونتهم في صرف بدل طبيعة العمل وكذا بدل الإقامة في المناطق النائية. ثانيا: عدم أحقية أعضاء هيئة البحوث الزراعية ومعاونتهم في صرف مكافأة جذب العمالة المقررة بموجب قرار وزير الزراعة رقم ٤٤٢ لسنة ٢٠٠٦ وذلك على النحو المبين بالأعلى. والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تأليف: د. محمد عبد الله
رئيس إدارة الفتوى
محمود إسماعيل
مستشار
السيد الدكتور /

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

تحية طيبة وبعد

إيماء إلى كتاب سيادتكم رقم ٣٥٨ المؤرخ ٢٧/٨/٢٠٠٨ بشأن طلب الإفادة بال رأي عن مدى أحقية السيد / فوزي إبراهيم السيد في مقابل رصيد الأجازات الاعتيادية عن الفترة السابقة على العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢.

وتخص وفلح الموضوع المائل - حصصا بيين في الأوراق - في أن السيد فوزي إبراهيم السيد عين بالقرار رقم ٣٨٤ لسنة ١٩٦٢ في عمله في مديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظه دمياط وتسلم منصبه في ١٩٦٢/١٠/٣، ثم حصل على إجازة بدون مرتب من ١٩٦٢/١٠/٣ حتى ١٩٧٧/٧/١٠، وانقطع عن الخطوط من ١٩٧٧/٧/١٠ وانتهت خدمته بالقرار رقم ١٤ لسنة ١٩٨٢، ثم أعيد تعيينه بالقرار رقم ٤٤٢ لسنة ١٩٨٤ في ١٩٨٤/١/١١ ثم انتهت خدمته بالقرار رقم ٦٦ لسنة ٢٠٠٠ اعتبارا من ٢٠٠٠/٥/٣ ببلوغه سن الإحالة للمعاش.

وبجلسة ٢٠٠٤/٩/٧ صدر لصالحه حكم محكمة القضاء الإداري في الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ في القاضي بقبول الدعوى شكلا وفي الموضوع بحقيقتها في تقاضي مقابل نقدي عن كامل رصيد أجازاته الاعتيادية التي لم يحصل عليها.

وباستطلاع الجبهة لرصيد أجازاته الاعتيادية لكل سنة على حده من واقع الأجازات للدولة في من ملف الأجازات الخاصة به أفاد المختصون بالجبهة شفاهة أن ملف الأجازات الخاصة به قد فقد، وحيث أن القاعدة التشريعية التي قررت المقيول التقدي لرصيد الأجازات هي القانون ١١٥ لسنة ١٩٨٢ ولم يكن قد قاعدت تشريعية تقرر هذا المقابل قبل العمل بهذا القانون.

وعليه فإن الاستفسار لا يجد عا إذا كانت هذه القاعدة تسري على الفترة الزمنية السابقة على تاريخ العمل بهذا القانون، وهو ما يملأ أثرا رجحيا للقانون.

وردا على ذلك نعيدكم بأن المستقر عليه في قضاء المحكمة الإدارية العليا أن الأجازات بوجه علم يحكم الواسع والمراعات التي تتم تحت سلطانه، أي في الفترة ما بين تاريخ العمل به وإنهائه العمل به، حيث يسري بآثره على الواقع والرائج التي تقع أو تتم بعد مفاده ويسري على رجحيا إلى أن يصح صريح يقرر هذا الأثر - طعن رقم ٤٧٧ لسنة ٣٤ ق - ج ٤ لسنة ١٩٩٠/١٢/٩.

ومن حيث أن القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لم يرد به نص خاص بحصول العمال على مقابل نقدي لرصيد الأجازات التي لم يحصل عليها قبل إنتهاء خدمته إلا بموجب المادة الثانية من القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢ والمعمول به اعتبارا من ١٩٨٢/٨/١٢.

وحيث أن المستقر عليه أن القانون يسري بآثر فوري على الواقع والمراعات التي تقع أو تتم بعد مفاده.

وعليه فإن القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢ والمعمول به اعتبارا من ١٩٨٢/٨/١٢ يسري بآثر فوري على العاملين الذين تنسب خدمتهم بعد العمل به في ١٩٨٢/٨/١٢ وكان لهم رصيد إجازاتي قبل تاريخ العمل به. ومن ثم فإنه يحق للعاملين المشار إليهم مقابل نقدي عن رصيد أجازاتهم الاعتيادية عن الفترة السابقة على تاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢ المشار إليه.

ومن حيث أنه بالبناء على ما تقدم، ولما كان السابق من الأوراق أنه

بجلسة ٢٠٠٤/٩/٧ صدر حكم محكمة القضاء الإداري في الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ في قبولها شكلا وفي الموضوع بأحقية السيد / فوزي إبراهيم السيد في تقاضي مقابل نقدي عن كامل رصيد أجازاته الاعتيادية التي لم يحصل عليها.

وحيث أفاد المختصون بمديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظه دمياط بأن ملف الأجازات الخاصة بالمذكور قد فقد.

وحيث إن ذلك يعد خطأ مرجعه إلى جهة الإدارة، ولا يدع للمعروضة حائله فيه.

وعليه فأننا نرى أن يكون تنفيذ الحكم المشار إليه بأحقية المعروضة حالته في تقاضي مقابل نقدي عن كامل رصيد أجازاته الاعتيادية بما فيها الفترة السابقة على تاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢.

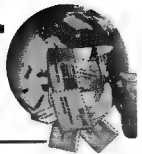
لذلك

نرى: أن يكون تنفيذ الحكم الصادر من محكمة القضاء الإداري في الدعوى رقم ٢٨٨ لسنة ٢٥ بأحقية المعروضة حالته في فوزي إبراهيم السيد في تقاضي مقابل نقدي عن كامل رصيده أجازاته الاعتيادية بما فيها الفترة السابقة على تاريخ العمل بالقانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٢، وذلك على النحو الوارد بالفقوى.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

مستشار الدولة لرئاسة الجمهورية
رئيس مجلس الوزراء والتخطيط
والتنمية المحلية والاستثمار
الاستشار / إبراهيم الصغير / يعقوب
نائب رئيس مجلس الدولة

الكتب الدورية



٧٢٤ لسنة ٢٠٠٦ لتجسيم منه هذه العلاوات عند استحقاقه للحافز باعتباره ليست علاوة تشجيعية وإنما علاوة خدعة علمية
٧ - يستحق حافز الأداء المتميز في كل الأحوال اعتباراً من تاريخ موافقة السلطة المختصة على محضر لجنة شؤون العاملين التي أياها بها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٢٤ لسنة ٢٠٠٥ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٤٧ لسنة ٢٠٠٥ سلطة مراجعة شروط الاستحقاق وأن مناط الاستحقاق يتحدد بموافقة هذه اللجنة على توافر هذه الشروط واعتماد السلطة المختصة.

٨ - لا يطبق نظام حافز الأداء المتميز الصادر به قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٢٤ لسنة ٢٠٠٥ وقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٤٧ لسنة ٢٠٠٥ على المخاطبين بكتابات خاصة بصراحة النص

حيث أصدر قرار رئيس مجلس الوزراء من تطلعه تطبيقه بموجب المادة السادسة من الماعطن بكتابات خاصة وعدم شمول مفهوم الكادر الخاص للوائح العاملين بالهيئات العامة الخاضعة للمعقلون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٢ (هتوى إدارة الفتوى لرئاسة الجمهورية برئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠٠٦/٢/١١) وفي جميع الأحوال يجب على لجنة شؤون العاملين التحقق أن يكون المؤهل من فرع التخصص للمؤهل العلمي المتطلب في منطاة وصف الوظيفة التي يشغلها العامل حال استحقاقه الحافز أو أن يكون متصلاً بطبيعة العمل القائم به في المجالات المرتبطة بعمل الإدارة أو تنمي الموارد البشرية وأن يكون منتظم في ممارسة عمله مساهماً في إنجازات الوحدة وتحقيق معدلات أداء متميز وإظهار الكفاءة والقدرة والانضباط وحسن معاملة المواطنين والمستثمرين وتقدم لجنة شؤون العاملين بمراجعة منطاة الاستحقاق وتقدم مع علم لاستمرار الصرف ويقع مسئولية التطبيق على لسان شؤون العاملين وبمقتضى الإدارة للتفصيل بالتنبيه على كافة الوحدات الإدارية بالقيام بما تقدم.

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

دكتور/ صفوت النحاس

كتاب دوري

رقم (٢)

لسنة ٢٠٠٦

بشان

الاستفسارات حول معاملة المتعاقدين

بمكافحة شاملة بالجهاز الإداري للدولة

سبق أن أطلع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتاب الدوري رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٦ في شأن معاملة المتعاقدين بكتابات شاملة بالجهاز الإداري للدولة على بند (٧) مكلفات شاملة نوع (٢) أجور موسميين وفقاً لقرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٧ ومرفق به صورة عقد استرشادي يتضمن حقوق هذه الطائفة وأواجباتهم وباعتباره الحد الأدنى لمعاملتهم وقد وردت للجهاز العديد من الاستفسارات حول تطبيق الكتاب الدوري سالف الذكر، وتم دراستها ونجملها والإجابة عليها فيما يلي

١ - تاريخ التطبيق لما ورد بالكتاب الدوري رقم (٢٣) لسنة ٢٠٠٦ يكون عند التعاقد الجديد في حالة جواراه أو عند تجديد هذا التعاقد بمعنى أن العقود القائمة حالياً تظل بذات أحكامها، ولا يتم تغييرها إلى ما ورد بموجز العقد الملحق بالكتاب الدوري إلا عند التجديد.

كتاب دوري

رقم (١)

لسنة ٢٠٠٦

بشان

شروط وضوابط استحقاق حافز الأداء المتميز للعاملين على درجة الدكتوراه والمجستير وما يعادلها

صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٢٤ لسنة ٢٠٠٥ في شأن قواعد وإجراءات منح حافز أداء متميز للعاملين للمدنيين والدولة الحاصلين على درجة الدكتوراه وما يعادلها ودرجة الماجستير وما يعادلها كما صدر قرار وزير الدولة للتنمية الإدارية رقم ٧٠٠ لسنة ٢٠٠٥ وضوابط استحقاق الحافز المنصوص عليها في قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٢٤ لسنة ٢٠٠٥ وأحوال تخفيفه والحرمان منه. وقد ورد للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة عدد من الاستفسارات حول استحقاق هذا الحافز وقد تم دراسة ما ورد من استفسارات في هذا الشأن، وقد أسفرت الدراسة لهذه الاستفسارات عن القواعد الآتية التي يجب إتباعها عند منح هذا الحافز:

١ - أن يكون المؤهل للحصول على الحافز للماجستير أو الدكتوراه أو ما يعادلها بقرار من السلطة المختصة (المجلس الأعلى للجامعات)

٢ - يستحق العامل الحافز كاملاً في الأحوال الآتية مع توافر باقي الشروط (١) أن يكون حاصلاً على ثلاثة تقارير كافية لغاية مرتبة ممتاز لدة ثلاث سنوات سابقة على المنح.

(ب) أن يكون قد مضى على تعيينه مدة سنتين لسط قبل تكوين استحقاقه الحافز وحصل على تقريرين تعيينيين بمرتبه ممتاز.

(ج) أن يكون قد مضى على تاريخ تعيينه سنة واحدة وحصل على تقرير كفاية واحد بمرتبه ممتاز عند تقرير استحقاقه الحافز

٣ - يستحق العامل نصف الحافز إذا كانت مدة خدمة العامل تزيد عن ثلاث سنوات ولم يحصل إلا على تقرير واحد بمرتبه ممتاز سابق على منح الحافز وشروط عدم توقيع جراء عليه وإدانته واجبات وطيفه بالتراف.

٤ - يستحق العامل حافز الأداء المتميز حتى ولو ثبت حصوله على درجة الماجستير أو الدكتوراه قبل التمييز وكانت قد حسبت له مدة خبرة علمية عن هذين المؤهلين طبقاً لقرار لجنة شؤون الخدمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علمية عند التمييز معدداً بالقرار رقم ٥٤ لسنة ١٩٨٨ (فتوى اللجنة الأولى لسنة ١٩٨٨ رقم ٢٠٠٦/٥/٧) المنعقدة في ٢٠٠٦/٥/٧.

٥ - من يستحق حافز الأداء المتميز بتوافر شروطه وكان قد حصل على علاوة تشجيعية طبقاً لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨٩٨ لسنة ١٩٨٢ فإنه يجب غنحه صرف هذا الحافز استثناءً مقدار العلاوة التشجيعية مع هذا الحافز بالغة التي منحت بها عند تقريرها وهو ما يعني عدم جواز الجمع بين العلاوة التشجيعية التي هي الأصل في الاستحقاق وبين حافز الأداء المتميز بقدر قيمة العلاوة التشجيعية (فتوى الجمعية العمومية لقسم الفتوى والتشريع بمجلس الدولة بجلستها المنعقدة في ٢٠٠٦/١٢/١٠ وكتاب دوري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٢٧ لسنة ٢٠٠٦).

٦ - طبق في شأنه قرار لجنة شؤون الخدمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٨٠ معدداً بالقرار رقم ٥٤ لسنة ١٩٨٩ وحصل على علاوات خبرة علمية عند استحقاقه لحافز الأداء المتميز طبقاً لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم

٢ - الأجازات الخاصة بدون مرتب للأسباب التي يبينها العامل وتقدرها السلطة المختصة وكذلك الأجازات الوجوبية لمرافقة الزوج في الخارج أو لرعاية الطفل. فإنها أجازات تتباين مع طبيعة العمل المؤقت، ولا يجوز التصريح بها للعامل للمين بمكافأة شاملة.

٣ - بالنسبة للتخصيص بالعمل جزء من الوقت مقابل نسبة من الأجر، فإن هذا النظام لا يتفق مع طبيعة العمل المؤقت والذي يجري التعاقد بشأنه وفقا للاحتياجات الفعلية للجهة ويجهل التمثيل لهذه العمالة بعد ثلاث سنوات متصلة أمر متعذر، وعلى لايوجه التخصيص للعامل بتطبيق هذا النظام.

٤ - بالنسبة لأحالة الوضع لمدة أقصاها ثلاثة أشهر بدون أجر وتستطيع من مدة العقد، فإنها ليست فكرة واحدة وإنما تنكرر في حالة تحقق واقعة الوضع في فترة سريان العقد.

٥ - الاستحقاقات المالية المقررة للعامل المؤقت محددة في المكافأة الشهرية والتي توازي بداية ربط درجة نظيره والعلاوات الخاصة المضمونة مستحقة على قدر المكافأة الشهرية على النحو السابق تحديده والعلاوات الخاصة التي لم يتم ضخها والعلاوات الاجتماعية الإضافية ومنحة عيد العمال.

٦ - أما بالنسبة للمكافأة والمؤافاة والتعويض عن الجهود غير العادية فإن العامل المؤقت يمنع منها الشر الذي تقتضيه السلطة المختصة وفقا لضوابط والمسبب التي يصدر بها قرار منه وفي حالة فتح الاعتمادات المالية.

٧ - أما البدلات (بدل التفرغ، بدل ظروف ومخاطر الوظيفة، بدل غنوى، بدل الإقامة القابل للتقدي لتذاكر السفر المجانية) فإنها تقرره للعاملين الدائمين وليس المؤقتين فيما عدا الحالات التي صهر بشأنها قانون خاص

سريان هذه البدلات أو بعضها على المؤقتين

٨ - بالنسبة للجهة التي تتحمل المزايا التأمينية وإصابة العمل فإنه يتم الرجوع في هذا الشأن للقانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٥ والقوانين المعدلة له

٩ - في حالة طلب العامل المؤقت بيانات بحالته الوظيفية من الجهة المتعاقدة معها فإنه لا مانع من ذلك على أن يكون بها وتحت مسئولية مصدرها أنه (عامل بصفة مؤقتة).

يرجاء التنبيه على الجهات التابعة لسيادتكم بمراجعة ماتقدم عند التطبيق.

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

دكتور (صفوت النحاس)

كتاب دوري

رقم (٣)

سنة ٢٠٠٧

بشأن

السلطة وفقا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٧٢٤ لسنة

٢٠٠٥ في شأن قواعد وإجراءات منح حافز الأداء المتميز

● سبق أن أذاع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتاب الدوري رقم ٧٦ لسنة ٢٠٠٦ لسنة ٢٠٠٦ في شأن ضوابط استحقاق حافز الأداء المتميز للحاصلين في درجة الدكتوراة والماجستير وما يعادلها وفقا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم لسنة ٢٠٠٥. والحق بالذين الكتابين بمنع مراعاة الآتي عند بحث ما إذا كان المؤهل متصلا بطبيعة العمل كشرط للاستحقاق لهذا الحافز من عدمه

١) الشاغلين لوظائف من الدرجة الأولى فما دونهما يكون الاختصاص للجنة شؤون العاملين المختصة والتي لها التحقيق من أن يكون المؤهل من فرع التخصص للمؤهل العلمي المتطلب في بطاقة وصف الوظيفة التي يشغلها العامل حال استحقاقه الحافز أو أن يكون متصلا بطبيعة العمل القائم به في المجالات المرتبطة بعمل الإدارة أو تنمية الموارد البشرية وأن يكون منتظما في ممارسة عمله مساهما في إنجازات الوحدة وتحقيق

معدلات أداء متميز وإظهار الكفاء والقدرة والانضباط وحسن معاملة المواطنين والمستثمرين وتقوم لجنة شؤون العاملين بمراجعة مناهج الاستحقاق ونسبة كل عام لاستقرار الصرف وبقع مسئولية التطبيق على لجان شؤون العاملين للوحدة الإدارية

٢) بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا (مدير عام - العالي - المتأخر) يكون الاختصاص السابق للسلطة المختصة بفهموها بالقانون وتتمثل في الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة العامة على حسب الأحوال باعتبارها السلطة المختصة باعتماد تقارير الكفاية لشاغلي الوظائف العليا وهي السلطة المختصة للجنة شؤون العاملين بالنسبة لشاغلي الوظائف العليا وهي السلطة المختصة للجنة شؤون العاملين بالنسبة لشاغلي وظائف الدرجة الأولى فما دونهما. ٣) إلتوى اللجنة الزولي لقسم الفتوى بجلستها المنعقدة في ١٠/٧/٢٠٠٧

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

دكتور (صفوت النحاس)

كتاب دوري

رقم (٤)

سنة ٢٠٠٧

بشأن

القواعد الواجب اتباعها عند تنفيذ إجراءات

النقل فيما بين وحدات الجهاز الإداري للدولة

سبق أن أذاع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتاب الدوري رقم ٧٦ لسنة ٢٠٠٤ بشأن الضوابط الصارمة للنقل من وحدات الجهاز الإداري للدولة

وقد تلاحظ للجهاز تقدم بعض العاملين بشكاوى يتفرون فيها من عدم قيام الجهات التي يقدم عليها بتعيينهم من استلام العمل بها بالرغم من مناهج لجنة شؤون العاملين بكل الجهتين على النقل وموافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وموافقة وزارة مالية طبقا ما تضمنته القواعد الواردة بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ولائحته التنفيذية والتشريعات العامة للموازنة، وانطلاقا من دور الجهاز في المعاونة في حل مشاكل العاملين وتأكيد لظوره في ممارسة اختصاصاته بالنسبة للوحدات التي يتألف منها الجهاز الإداري للدولة فإن على الوحدات الإدارية عبثورة الالتزام بالقواعد التالية عند تنفيذ قرارات نقل العاملين من جهة إلى أخرى.

١ - يعتبر العامل منقول من التاريخ الذي يصدر به قرار من السلطة وبعد موافقة لجنة شؤون العاملين في الجهة المنقول منها والجهة المستلمة واعتماد من السلطة المختصة في كل من الجهتين وموافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة مالية ومصادير القرار بالنقل من السلطة المختصة بالجهة المنقول منها ويعتبر العامل منقول من تاريخ هذا القرار في التنبيه بسرعة

إجراءه

٢ - على الجهة المنقول إليها العامل سرعة تعيينه من استلام العمل استيراد المراكز القانونية على ضوء الموافقات الواردة لها بالنقل والمشار إليها بالبيد (١) حيث أن تراخي الجهة المنقول إليها في تسليم العمل بعد هذا التاريخ يترتب عليه على السلطة المختصة في الجهة المنقول منها تغلق ولايتها على العامل المنقول من تاريخ قرار النقل وبعد أي قرار يصدر منها بعد هذا التاريخ في شأن التقييم المنقول هوائل من سلطة غير مختصة

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

دكتور (صفوت النحاس)

بيان الكتب الدورية الصادرة من عام ١٩٧٦ إلى ١٩٨٠



بيان الكتب الدورية الصادرة عام ١٩٧٦

الكتاب	رقم
بشأن بعض الاشتكالات المتعلقة بتطبيق قرار وزير التسمية الإدارية رقم ٨٢ لسنة ١٩٧٥	١
بشأن المادة ١٣ من قانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٦٣ بإصدار قانون التكوين الإصناعي والمعدات لوظائف الدولة ومستنداتها وصالحها المدنيين	٢
بشأن تخصيص ملف اربع اوراق تقوية بعد صرحها	٣
بشأن إعادة المرافق التي وضعت على درجات إلى الخدمة بالتطبيق لغرض الجمعية العمومية ولم يبقها القسمية والسكنى	٤
بشأن الجدول الملحق بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ وكيفية تطبيقها	٥
بشأن مزاول الضيقة بالقانون رقم ٨٠ لسنة ١٩٧٥ لمن يملح وسلم	٦
ندوة ختوم	٦
بشأن طلب سرعة إعداد مشروعات ترتيب الوظائف في الجهاز الإداري للدولة قبل لفر أغسطس سنة ١٩٧٦	٧
بشأن الصعوبات التي تأثرت حول تطبيق بعض مواد قانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥	٨
بشأن عرض مقترحات بدلات التفرغ الشاغل بعض الوظائف التي تقتضي التفرغ وعدم مزاوله للخدمة في الخارج	٩
بشأن الأسلوب لولوج إبادة في عرض وإقرار المشروعات التنظيمية للأجهزة المختصة	١٠
بشأن إلقاء ما ورد بالقانون (ب) من البند الثاني من كتاب الموزي رقم (١) لسنة ١٩٧٦ عن تقديم شهادة الابتدائية القديمة	١١
بشأن إصلاح مشروع في موعات تعيين لأصناف المعدات عند تعيينهم مرة أخرى	١٢
بشأن علاج مدة إنهاء الخدمة والقعدة مرة أخرى قبل بلوغ سن الخامسة والسنتين إلى الخدمة	١٣
بشأن بيان التشريعات الخاصة بالإعاقات والوقوف التي تصرف للعائدين من غزة وسبيلها وقهجرين من منطقة لقاء	١٤
بشأن عدم صدور قرار رقم ١٤ عن الجهاز المركزي للتنظيم	١٥

بيان الكتب الدورية الصادرة عام ١٩٧٧

الكتاب	رقم
بشأن عدم تطبيق القانون رقم ٨٢ لسنة ١٩٧٢ على الذين أعيد تعيينهم بموالات خيا أو لاجأوا إلى المحتال قبل صدور القانون	١
بشأن إجراءات نقل المملوك إلى الوظائف الواردة بجدول الوظائف المستندة	٢
بشأن إعداد تنظيم وحدات التنظيم والإدارة بالأجهزة المختصة طبقا لقرار الجمهوري رقم ٢٣ لسنة ١٩٧٧	٣
بشأن صرف الماترة الإضافية للمعلمين بالخدمة	٤
بشأن لاس صرف بدلات تفرغ المهندسين	٥
بشأن نقل المعلمين إلى خارج القاهرة والإسكندرية	٦
بشأن عرض الموضوعات التي تنس شؤون المعلمين على الجهاز عن طريق إدارات شؤون المعلمين بالوزارات والمصالح	٧

بيان الكتب الدورية الصادرة عام ١٩٧٨

الكتاب	رقم
بشأن تحديد الوظائف التي يدرى عليها القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٦ في وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لقطاع العام	١
بشأن عدم أهمية المعلمين الذين سويت معهم طبقا للقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تسريح فروع المعلمين المدنيين بالخدمة والقطاع العام في مائز ١٩٧٥	٢
بشأن استئناف حلة شهادة إتمام الدراسة الإعدادية لمرتب بدرجة الثانية	٣
بشأن عدم أهمية المعلمين الذين جندوا لم لظنى سيبلهم بسبب عدم القابلية الطبية لأداء الخدمة العسكرية في اقتضاء مرتب الوظيفة المدنية عن الفترة التي قضيت بالخدمة العسكرية	٤
بشأن تحديد المقصود بمصطلح أفراد قبل في مفهوم القانون الخدمة العسكرية بعد تعديلها بالقانون رقم ٨٢ لسنة ١٩٦٨ ، ٢٨ لسنة ١٩٧١	٥
بشأن ضرورة استطلاع رأي وزارة الحربية قبل التصديق على سنار أي شطب في من التجديد للفرار	٦
بشأن حظر ارتداء أزياء أو حمل شارات ممثلة أو متشابهة لما يرتديه أو يملحه أفراد القوات المسلحة وقوات الشرطة	٧
بشأن ترتيب متواري شئون المعلمين بقطاعين الحكومي والعام على تنطبق لقانون الخدمة العسكرية	٨
بشأن عرض الفتوى الصادرة من الجمعية العمومية لتقسي الفتوى والقرع ببعض الدولة التي يتركب على تنفيذها تحمل ميزانية الدولة أعاء مالية على لجنة المالية قبل التفتيد	٩
بشأن تطبيق الجدول الأصالح على الحاصلين على مؤهلات عليا أثناء الخدمة وأعيد تعيينهم بالتطبيق للقرار ع من المادة ١٦ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥	١٠
بشأن لزاما التي يحتفظ بها المعلمون المتقاربن من المؤسسات للخدمة	١١
بشأن السماح بنقل المعلمين بمحافظتي القاهرة والإسكندرية إلى المحافظات الأخرى حتى ١٩٧٨/١٣٠	١٢

رقم الكتاب	للمصنف
١	بشأن عدم لائحة العاملين الذين عملوا خلال عام ١٩٧٧ الملائمة الإضافية المقررة بالقانون رقم ٦ لسنة ١٩٧٧
٢	بشأن إسالة فترة جديدة للخدمة التقنيية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٣	بشأن إصدار لائحة الخاصة بتحديد كراتر ١٠٠٧ لسنة ١٩٧٨ الخاص بمصير قطاع العلم
٤	بشأن إبقاء الوحدات بإعداد مشروعات القوائم التنظيمية وإرسالها إلى الجهاز
٥	بشأن نشره التشريعات الوظيفية التي بدأ الجهاز في إصدارها عام ١٩٧٨
٦	بشأن إعادة العمل شاعلي الوظائف المكتبية للخدمة حتى سن الخامسة والستين
٧	بشأن إصدار وزير الخدمة الإدارية قرارته ٤٠٣٠٢٠١ بشأن توظيف الخبراء الأجانب
٨	بشأن تجميع الكتب الدورية المصدرة عن الجهاز حتى نهاية ١٩٧٧
٩	بشأن تنفيذ المادة ١٢ من التشريعات العامة للموازنة ١٩٧٩
١٠	بشأن مطالبة لموظفين مواليد ١٩٤١/٣/٢٨ وما بعدها بإحدى الشرائح أو الشهادات قبل استخدامهم في الحكومة أو قطاع العلم أو القطاع الخاص أو منحهم ترخيصاً في مزاولة أي مهنة حرة
١١	بشأن ضرورة موافقة السلطة المختصة بالجهاز المنتخب منها وإبائها في الكتب وميراث التجديد
١٢	بشأن الشهادات والنداء التي تصدرها مناطق التجديد
١٣	بشأن الحد الأول لسنة ١٩٧٩ من نشره التشريعات الوظيفية لعام ١٩٧٩
١٤	بشأن الحد الأمسي الذي يحصل عليه العامل بالقطاع العلم خلال سنة مالية
١٥	بشأن زيادة مدة الإجازة الاعيانية للمعلمين بالمناطق القاتية أو في أحد أروع الوحدة خارج الجمهورية

١٦	بشأن الحد الثاني من نشره التشريعات الوظيفية لعام ١٩٧٩
١٧	بشأن حالات الحدب للمحافظات ومدى تطبيق الفقرة ٤٥ طيها من اللائحة التقنيية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
١٨	بشأن إصدار شعبة عمالة مدنية بعد انتهاء خدمة فرد الاحتياط
١٩	بشأن قواعد الخاصة بوزارة جداول ترتيب الوظائف في خدمة القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وإعداد استمارة موازنة ترتيب الوظائف
٢٠	بشأن الحد الأمسي لمن الطفل والمقصود بالمرءة الواعدة في مجال الأجرأة بدين لبر
٢١	بشأن ضرورة الالتزام بالحدب القانون رقم ٧٦ لسنة ١٩٧٢ في شأن الخدمة العامة
٢٢	بشأن تمثيل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في لجنة التتبعات من نقل المعلمين
٢٣	بشأن الحد الثالث لسنة ١٩٧٩ من نشره التشريعات الوظيفية
٢٤	بشأن انصاف مدة الخدمة الإزلامية للمحدين بالقوائم الفصلية بالإضافة إلى مدة استبقائهم بالقوائم الفصلية مضاعفة في العمل أو المكافأة عند التقاعد نهائياً من الخدمة في الوظائف المدنية وكيفية انصاف هذه المدة

١٣	بشأن عدم جواز الجمع بين فترة طابقا للقانون رقم ١٠ والقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة وقطاع العلم
١٤	بشأن حق الجهات في تعيين العاملين في وظائف خفيفة دون انتظار ترتيبات القوى العاملة
١٥	بشأن تخفيف بعض القيود على الراغبين في السفر خارج الجمهورية بعد تركهم خدمة القوات المسلحة
١٦	بشأن إصدار الجهاز نشره أربع سبوية للتشريعات الوظيفية الأربع الأولى سنة ١٩٧٨
١٧	بشأن كيفية تنفيذ أحكام الكتاب الدوري رقم ٦ لسنة ١٩٧٨ بضرورة استصلاح رأي وزارة التربية قبل التصديق على سفر أي شاب في سن التجديد للعلاج
١٨	بشأن قواعد التكميلية لتنفيذ القانون رقم ٢٣ لسنة ١٩٧٨ بتعديل أحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين بالدولة وقطاع العلم
١٩	بشأن تطبيق الأحكام الانتقالية الواردة بقانون نظام العاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٢٠	بشأن قيام الجهاز بإعداد برامج تخصصية لتدريب القادسين بشئون العاملين بخدمات الجهاز الإداري للندسة قانون العاملين بالدولة
٢١	بشأن عدم صرف مميزات المقيمين بالقوائم الفصلية الذين يقدمون بشهادات موزرة
٢٢	بشأن تطبيق الأحكام الانتقالية الواردة بقانون العاملين بالقطاع العلم رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨
٢٣	بشأن تصحيح بعض الأخطاء العامة بكتاب الدوري رقم ١٩ لسنة ١٩٧٨ بشأن تطبيق الأحكام الانتقالية طبقا للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٢٤	بشأن جواز منح روقف إضافية للعاملين خارج الجمهورية بناء على اقتراح لجنة شؤون الخدمة المدنية
٢٥	بشأن نظام المزايا المالية التي تمنح لبعض العاملين بالدولة

٢٦	بشأن إصدار الحد الثاني من فترة التشريعية
٢٧	بشأن الحاصلين على شهادات معاملة نموذج ٢ جده بوضعهم تحت الطلب لأجل معين
٢٨	بشأن إصدار اللائحة التقنيية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أو مزاولة المهنة والسجلات الخاصة بأصل التجديد في القطاع الحكومي والعام والخاص
٢٩	بشأن قواعد تجديد المنظمة للتوظيف
٣٠	بشأن السلطات والاختصاصات الواردة بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٣١	بشأن عدم جواز إغارة عامل أثناء فترة الاختيار أو الاحتفاظ له بوظيفة معين فيها إذا اعترض عن استلام عمله لأرباطه السابق بعد عمل
٣٢	بشأن السلطات والاختصاصات الواردة بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨
٣٣	بشأن الخدمة المدنية لتدريب المعلم على ١٩٧٩
٣٤	بشأن عدم مطابقة أفراد الاحتياط بتصاريح سفر بعد سنوات خدمتهم الإزلامية
٣٥	بشأن الحد الثالث من نشره التشريعات الوظيفية
٣٦	بشأن كراتر رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ الخاص بمصير ترتيب قطاع العلم

رقم الكتاب	الموضوع
١	بشأن نظم تعيين المديريين عن طريق المسابقات
٢	بشأن كيفية تطبيق أحكام القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٧٩ بتعديل بعض أحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥
٣	بشأن اختيار فروع قطري هو التوزيع الذي يحدد به تحديد ذات بدل السر والممثل التقدي
٤	بشأن الحد الرابع لسنة ١٩٧٩ من شدة التتبعات الفرطية
٥	بشأن تطبيق بعض القواعد لمعاملة الممثلين بالمؤسسات المالية
٦	بشأن شروط استحقاق الإعانة المقررة بالقانون رقم ٩٨ لسنة ١٩٧٦
٧	بشأن تحديد التاريخ الذي يحدد به أصروف مرتب المستفي بالخدمة العسكرية
٨	بشأن عدم جواز حساب مدة الخدمة التي اكتسبت بمصكرات الجيش الريطاني
٩	بشأن قواعد التأمين في غير أدنى درجات التأمين
١٠	بشأن قواعد حساب مدة لاجرة المكتسبة علميا عند التأمين
١١	بشأن خصوع بدل الإضافة المقرر بمقتضى قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٥١، ٥٧، ١٩٨٠ للنص المقرر بمقتضى القانون رقم ٣٠ لسنة ١٩٧٦ وتذييلاته
١٢	بشأن سريان استمرار العمل بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٨١٥ لسنة ١٩٧٥ فمحل بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٦٦٠ لسنة ١٩٧٧ الخاص بحظر الجمع بقسمة نشاطي وظيف الوظيف العليا بين أصناف وأصناف أخرى
١٣	بشأن أهمية العامل الحاصل على شهادة الماجستير في إقتلص مدة سنة من المدة الكلية لفرادة بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥
١٤	بشأن عدم جواز التنس في الواقع الداخلية لشركات القطاع العام على عدم جواز النظر في ترقية لعمال الممار ومن في أجازة خلسة في ترقية بالأكاديمية
١٥	بشأن تطبيق الفقرة (د) من المادة ٢٠ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ على الممثلين بالقانون العام
١٦	بشأن أثر الهروب من الخدمة العسكرية على الممثلين بالقطاع العام
١٧	بشأن عدم سريان أحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع الممثلين المدنيين بالدولة على الممثلين المدنيين بمكافآت شاملة والموجودين في الخدمة في ١٩٧٦/١٢/٣١
١٨	بشأن المدة الأولى لسنة ثلاث لعام ١٩٨٠ من نشرة التشريعات الفرطية
١٩	بشأن تحديد التاريخ الذي يحدد به في صرف مكافآت الجهود غير العادية والمكافآت التشجيعية للممثلين المستعدين للخدمة بالإحتياط والمستفيين بخدمة القوات المسلحة
٢٠	بشأن أثر الخصم من المرتب بسبب توقيع الجزاء أو بسبب الانقطاع عن العمل على البدلات
٢١	بشأن تطبيق الأحكام الانتقالية بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨
٢٢	بشأن مدى جواز صرف مدة فرفاة ومصاريف الجازة إذا توفي قبل استلامه العمل
٢٣	بشأن اعداد حطة لتدريب لعام ١٩٨٠/١٨
٢٤	بشأن تحديد معنى التزويل في مجال تطبيق أحكام المادة ١٤ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥
٢٥	بشأن تطبيق قانون الجهة المستند إليها العاملة عند سماها لاجزة وصح
٢٦	بشأن عدم جواز استحقاق العمل الذي يرقى خلال عام طبقاً لأحكام القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ للتلاوة الفرورية في ١٩٧٦/١/١
٢٧	بشأن عدم جواز استهلاك ما زاد على نهاية الأجر المقرر لدرجات الوظائف المنقول إليها الممثلون بوجدد القضاء العام طبقاً للقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧٨
٢٨	بشأن المبادئ والأسس العامة التي تتبها بها هيئات الخدمة عند وضع واقع شؤون الممثلين بها وممثلتهم المالية

٢٩	بشأن تطبيق أحكام القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠ الصادر لمعالجة الآثار المترتبة على القانون رقم ٨٢ لسنة ١٩٧٣
٣٠	بشأن استمرار العمل بقرار رئيس الجمهورية رقم ١٥٩ لسنة ١٩٥٨ في ظل العمل بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٣١	بشأن الحد الثاني من نشرة التشريعات الفرطية لعام ١٩٨٠
٣٢	بشأن أهمية بعض المصالحات بالقطاع العام في مغفرة مكان العمل قبل هوعد المحدد لأرضاع لعمالهم وعدم السماح لهم بتجميع هذه الساعات في يوم راحة واحد من كل أسبوع وأهمية المصالحات المعينة بعد وقت في التمتع بهذا الحق
٣٣	بشأن قواعد منح العائلة التشجيعية
٣٤	بشأن تحديد التاريخ الأساسي لتطبيق قانون تسوية الشهداء العسكرية
٣٥	بشأن اعتبار الإلتصاق بدبلوم الإدارة المصطبة بحة علمية في مفهوم القانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٥٩
٣٦	بشأن تطبيق فقرة (ب، د) من المادة ٢١ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ على المعينين بالمجموعة المهنية أو الفنية لأول مرة
٣٧	بشأن تنفيذ بعض القواعد التكميلية لأحكام القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠
٣٨	بشأن بعض الإيضاحات لتطبيق القانون رقم ١٣٥ لسنة ١٩٨٠
٣٩	بشأن تنفيذ أحكام القانون رقم ١٣٦، ١٤٣٣ لسنة ١٩٨٠
٤٠	بشأن تنفيذ أحكام القانون رقم ١٤٢ لسنة ١٩٨٠ على غير المصالحين على مؤهلات دراسية
٤١	بشأن إضافة شهادة مدرسية الكتاب العسكريين إلى الجدول المرفق بالقانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣
٤٢	بشأن طلب سرعة إنجاز إجراءات موضة جداول الوظائف ونقل المصالحين إلى الوظائف الواردة بجدول ترتيب الوظائف المعتمدة

٤٣	وأعداد استمرار موزية الوظائف
٤٤	بشأن بعض المؤهلات الدراسية التي تقرر إضافتها للجدول الملحق بالقانون ١٩٧٣ لسنة ١٩٧٣
٤٥	بشأن عدم أهمية الممثلين المدنيين بالدولة والقطاع العام في الحصول على لاجزة خاصة بنون مرتب لمرافقة الزوج الذي يعمل في القطاع الخاص عند سفره للخارج
٤٦	بشأن إضافة حالات نوب الممثلين المدنيين بالدولة في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة وفيهات العملة الخاصة لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
٤٧	بشأن إضافة بعض المؤهلات دراسية للجدول الملحق بالقانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧٣
٤٨	بشأن عدم جواز منع تصريح بالموافقة على العمل في غير أوقات العمل الرسمية
٤٩	بشأن تصحيح بعض الأخطاء المالية التي وقعت في الكتاب الدوري رقم ٣٧ لسنة ١٩٨٠
٥٠	بشأن تعديل قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ الخاص بالمعيرين
٥١	بشأن عدم أهمية العمل بالقطاع العام في الحصول على رسميد لاجزاه الاحتياطية كلها في الحصول على تعويض نقدي مقابل الجزء الذي لا يجوز الحصول عليه
٥٢	بشأن الحد الثالث من نشرة التشريعات الفرطية لعام ١٩٨٠



القابضة للمطارات والملاحة الجوية

الشحن بمطار القاهرة الجوي



الواء إبراهيم مئاع



الفرىق/ أءمء شىء

السويس كممر مائى استراتيجى عالى للبيضاء القارية من الشرق الاقصى الى اوربا تتم دراسة المشروع المقم من شركة فرباورب الألمانية لربط مطار القاهرة بالموانئ المصرية واستغلاله لنقل البيضاء القادمة عن طريق البحر لنقل على الطائرات المصرية والأجنبية إلى وجهتها النهائية وما يتطلب ذلك من إنشاء مناطق حرة داخل المطار وكل ذلك سوف يكون له أبلغ الأثر الإيجابى على التنمية الاقتصادية بالدولة.

فى إطار تعظيم الاستفادة من المجال الجوى المصرى، أقامت الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية بإقامة ندوة خاصة بإدارة السعة والمجال الجوى، وقد حضر الندوة ممثلى الشركات العاملة فى قطاع الطيران.

تناولت الندوة العناصر الفاعلة فى تحويل مطار القاهرة كمطار محورى بما يتضمن من وضع الإجراءات القياسية للهبوط والإقلاع.

كما تطرقت الندوة لاحتمية التنسيق المرن فى الآونة الحالية فى مجال التعاون المئى العسكرى بفرض إعادة هيكلة المجال الجوى المصرى ليكون مجال جانب للحركة الجوية.

وقد كانت الندوة بمثابة ورشة

أعمال البيضاء الجوية بمطار القاهرة برئاسة الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية ومشاركة ممثلين لجميع الجهات والشركات المائلى بهذا المجال لتناول الآراء والوصول إلى أفضل النتائج.

وتعمل الشركة حاليا على تطوير المائكنيات والتسهيلات الصائبة بالتعاون مع الشركة الوطنية والشركات الأجنبية العاملة طبقا لجدول زمنى محدد، وفى نفس الوقت تم اتخاذ قرار بإنشاء قرية بيضاء جديدة ليماء القاهرة الجوى على أحدث المستويات العالمية لتواكب التطور السريع فى هذه الصناعة وتكون بمثابة البوابة الرئيسة لعبور الصادرات المصرية إلى الموانئ الخارجية والواردات اللازمة لقطاع الصناعة والتنمية بالدولة فى الوقت المئسد وبالجهود المطلوبة وزيادة حجم البيضاء المتبادلة «الترانزيت» من خلاله.

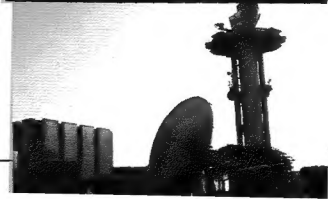
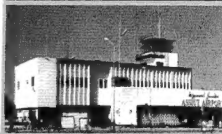
وقد بدأت الإجراءات الفعلية لتنفيذ هذا المشروع بالتعاقد مع أحد المائكنات الاستشارية العالمية لإعداد دراسات الجدوى الخاصة بالمشروع وتستكمل باقى المراحل طبقا لجدول زمنى ليماء تناول البيضاء من خلال القرية الجديدة فى بداية عام ٢٠٠٩ ومن أجل استغلال قناة

والتنمية بالدولة وقد بلغ حجم هذا النشاط خلال عام ٢٠٠٦ إلى ما يقرب من ٢٥٠ ألف طن بيضاء تم تداولها عن طريق مطار القاهرة ويزداد سنويا ليصل إلى ما يقرب من ٦٠٠ ألف طن بيضاء عام ٢٠٢٠.

مما يتطلب أن تقوم الشركة بالتطوير والتخطيط المستقبلى من أجل استيعاب الزيادة المتوقعة وأيضا العمل على تحويل مطار القاهرة الجوى إلى مطار محورى لتداول البيضاء واستغلال المواقع الاستراتيجية الذى يملكه كمعبر للبيضاء من وإلى أفريقيا والشرق الأوسط وأوربا.

ومن أجل ذلك تم تأسيس مجلس

تعمل الشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية وشركة ميناء القاهرة الجوى عناية واهتماما بالنشطة ومجالات الشحن الجوى بمطار القاهرة لما لهذا المجال من أهمية اقتصادية قصوى تتعلق بكافة مجالات الاستيراد والتصدير



اتعاقد و اكسب مع المصرية ... ٢٠٠ جنيه كروت هدية



- احصل على كروت مرحبا و مرحبا بلس بقيمة ٢٠٠ جنيه عند تعاقدك على خط تليفون جديد.
- يمكنك من خلال هذا العرض تقسيط مصاريف التركيب على سنة.
- هذا العرض ساري من أول ابريل و لفترة محدودة.



المصرية للاتصالات
Telecom Egypt

- يطبق هذا العرض على خط التليفون المنزلي و التجاري
- اتصل بـ ١١١ لمعرفة السنترالات المشاركة بالعرض

مع المصرية للاتصالات .. صوتك أحلى

GAFI



الهيئة العامة للاستثمار
والمناطق الحرة



مناخ جديد للإستثمار في مصر

• تأسيس الشركة في ٧٢ ساعة

• وحدة رعاية المستثمر

• تبسيط الإجراءات

• لامركزية القرار

• خدمات استشارية

• توفير المعلومات



www.investment.gov.eg

الهاتفون: ٠٢٠٢ ١٠٠٠٠١٥٢ (١٠ خطوط) فاكس: ٠٢٠٢ ١٠٠٠٠١٥١
بريد إلكتروني: investorservices@gafinet.org

الهيئة العامة للإستثمار
شريكك في النجاح

توفير
البريد المصري

أفضل
عائد سنوي
في مصر

عائد يفوق حساباتك..

Spirit communications



البريد المصري
EGYPT POST

معا.. خدمة أفضل

لمزيد من المعلومات اتصل بـ

٠٨٠٠٨٠٠٢٨٠٠

www.egyptpost.org